ORIENTACIONES PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

CURSO:
LIDERAZGO ESCOLAR
PARA EL ÉXITO EDUCATIVO DE TODO EL ALUMNADO

2016/17

Marta del Campo Casals y Eugeni Garcia Alegre

GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE
intef Instituto Nacional de Tecn Educativas y de Formación del Profesorado
2016 Cursos de verano
UIMP Universidad Internacio Menéndez Pelayo

Tabla de contenido

1. PLANTEAMIENTO INSTITUCIONAL 3

2. DIAGNOSIS 11

3. MAPA ESTRATÉGICO 20

4. INDICADORES 30

PRESENTACIÓN 47

PLANTEAMIENTO INSTITUCIONAL 48

Misión 48

Visión 48

Valores 48

DIAGNOSIS /DAFO 49

MATRIZ DAFO 50

INTERPRETACIÓN DAFO 51

MAPA ESTRATÉGICO 2015-2019 52

INDICADORES DEL PLAN ESTRATÉGICO 54

DESARROLLO, SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y RENDICIÓN DE CUENTAS 68

1. PLANTEAMIENTO INSTITUCIONAL

	CONTENIDOS
Planteamiento institucional: misión y visión, expresiones esenciales para dirigir y centrar la actuación de un centro educativo	▪ Valores ▪ Misión ▪ Visión

Cuestiones previas

Antes de empezar a trabajar en el plan estratégico hay que **planificar el proceso participativo** que se generará en el centro para su elaboración.

Es importante tener en cuenta:

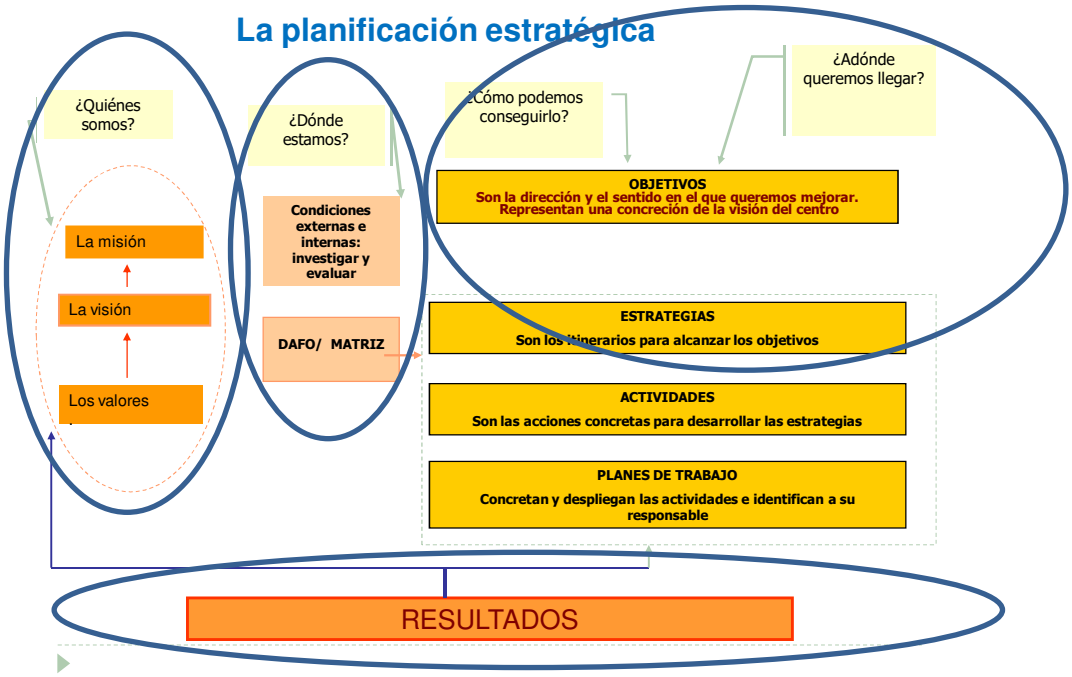
- La cultura organizativa del centro
- Que se trata del inicio de un proceso continuo
- Que hay que contar con el apoyo suficiente
- Se ha de generar una estrategia de comunicación
- Que el proyecto se integre en la estructura organizativa
- Es clave el papel del equipo impulsor

Desde el inicio se ha de sensibilizar y explicar a la comunidad educativa **qué se va a hacer y en qué consiste**, cómo se cuenta con su participación. Las **personas responsables e implicadas** en el diseño, aplicación y seguimiento han de ir más allá del equipo directivo y formarán un equipo impulsor. Se pueden crear equipos de mejora coordinados por diferentes integrantes del equipo impulsor, que reflexionen y recojan ideas para ir avanzando. El equipo impulsor puede ir generando propuestas de grandes ideas que más tarde se trabajen en grupos diferentes y se pongan en común.

No se trata solo de sensibilizar al inicio del proyecto, se trata de **ser trasparente y generar proceso participativo** tanto en la elaboración como en la aplicación y evaluación del plan. Para ello es clave explicitar las responsabilidades en cada fase y ámbito.

A continuación se presenta en un esquema la metodología de **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA,** dado que permite:

- **Desarrollar las COMPETENCIAS y las RESPONSABILIDADES** que el contexto actual reclama a la dirección de los centros educativos.
- **ELABORAR, APLICAR, SEGUIR Y EVALUAR EL PROYECTO EDUCATIVO** siempre teniendo en cuenta las claves para liderar el éxito educativo y las tendencias internacionales actuales sobre liderazgo y evaluación de los centros educativos y de sus directores.



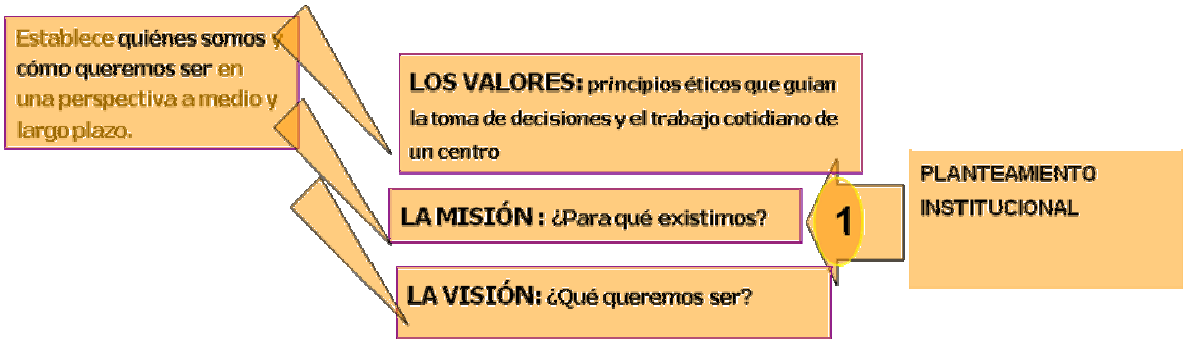
1. Planteamiento institucional

Tarea: Explicitar los valores en los que se sustenta el centro. Elaborar la misión y la visión del centro.

Se trata de **consensuar las expresiones centrales para dirigir y centrar la actuación** del centro educativo

El planteamiento institucional de un centro educativo es:

- La explicitación de **valores compartidos** que rigen su funcionamiento
- La definición de su **razón de ser**
- La **visión compartida** de la escuela que nos gustaría ser



Planteamiento institucional

VALORES

Principios éticos y de funcionamiento que guían:

- La toma de decisiones

- El trabajo cotidiano del centro educativo

Rasgos significativos
Ayudan a identificar acciones aceptables o no aceptables
Coherentes con el proyecto de escuela
Relacionados con conductas habituales

- ✓ Los valores también se pueden redactar juntamente con la misión.
- ✓ Tienen que impregnar la vida del centro y han de aparecer en su proyecto educativo.
- ✓ Las actuaciones del centro han de ser coherentes con sus valores.
- ✓ Identificar los valores tiene como finalidad generar una *"manera de hacer"* coherente y consistente con el proyecto de centro y un compromiso compartido por todos sus miembros.

Ejemplos

VALORES

- Somos un centro educativo
- Fomentamos los valores de solidaridad, tolerancia, integración y respeto a las personas
- Velamos por el respeto y el conocimiento del medio natural, cultural y social que nos rodea
- Impulsamos la proyección del Centro hacia el pueblo y sus entidades e instituciones
- Favorecemos la formación del profesorado y la participación en la innovación educativa.

http://blocs.xtec.cat/veinat/escola/

VALORES

Convivencia
Respeto
Responsabilidad
Solidaridad
Educación desde la libertad

Igualdad
Esfuerzo
Transparencia
Objetividad

http://www.ieseduardfontsere.net/

Planteamiento institucional

M I S I ÓN

La razón de ser de la organización:

Responde a las preguntas

¿Quiénes somos?
¿A qué nos dedicamos?
¿En qué nos diferenciamos?
¿Por qué y para qué hacemos lo que hacemos?
¿Para quién hacemos lo que hacemos?
¿Cómo lo hacemos?
¿Qué valores respetamos?

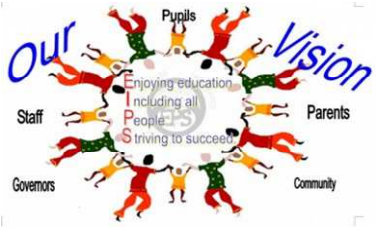
Ha de ser una fórmula:

Ambiciosa.
Clara.
Sencilla.
Corta.
Compartida

- ✓ **LA MISIÓN** o razón de ser son unos pocos **rasgos,** pero muy **significativos.**
- ✓ Tienen **connotación de propósito**: por qué existimos.
- ✓ Se trata de tener en cuenta no solo la perspectiva interna sino la **visión del usuario.**
- ✓ Principalmente es **lo que somos**, no solo lo que hacemos.

Planteamiento institucional

V I S I Ó N



Es el futuro de la organización

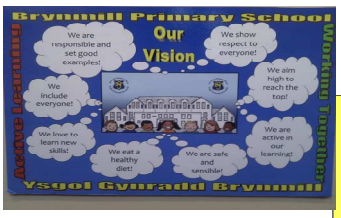
Responde a las preguntas

¿Qué y cómo queremos ser de aquí a x años? ¿O en qué nos queremos convertir?
¿A qué nos dedicaremos?
¿En qué nos diferenciaremos?
¿Por qué y para quién trabajaremos?
¿Cómo lo haremos?
¿Qué valores respetaremos?

- ✓ La visión o **qué queremos ser** es **la formulación más estratégica.**
- ✓ Las líneas estratégicas del plan tendrán que acercarnos a la visión.
- ✓ Se trata de lo qué queremos SER, no solo lo qué queremos hacer.
- ✓ Ha de ser coherente con lo que somos.

Planteamiento institucional

V I S I Ó N



Es el futuro de la organización

Ha de ser una fórmula:

- ✓ **Con visión de futuro, no de mejorar el pasado**
- ✓ **Coherente con la misión**
- ✓ **Ambiciosa, un reto, pero realista y viable**
- ✓ **Clara: de fácil interpretación**
- ✓ **Sencilla: para que todo el mundo la entienda**
- ✓ **Atractiva: para provocar ilusión**
- ✓ **Compartida: para que las personas de la organización se sientan identificadas**

PLANTEAMIENTO INSTITUCIONAL (Plantilla)

Nombre del centro:	
Teléfono:	**Tipo de centro:**
Localidad:	**Provincia:**

MISIÓN DEL CENTRO

VISIÓN DEL CENTRO

VALORES DEL CENTRO

2. DIAGNOSIS

	CONTENIDOS
Detección de necesidades: evaluación del centro. Diagnosis global. Análisis DAFO. Matriz DAFO e interpretación	▪ DAFO y matriz ▪ Interpretación de la matriz DAFO ▪ Objetivos - Los objetivos son de alcance global

Detección de necesidades: evaluación del centro.

Tarea: Realizar el diagnóstico del centro para su mejora

- ***Previamente, recopilar información y resultados de evaluaciones diversas.***
- ***Para la diagnosis se propone utilizar la plantilla DAFO y la matriz DAFO***

Cuestiones previas

Mientras se elabora el planteamiento institucional **afloran cuestiones importantes en el centro** sobre la cultura organizativa, el equipo impulsor, el funcionamiento, la comunidad educativa, la satisfacción de las familias, la gestión del aula, los resultados de las evaluaciones externas, los resultados educativos, el profesorado, el clima…

- ✓ Antes de empezar a trabajar en la evaluación, en su diagnosis global, conviene contar con la **máxima información sobre el centro**. Se dispone de mucha y diversa: evaluaciones externas, evaluaciones internas, pruebas de competencias básicas, auditorías, resultados académicos, memoria de los departamentos y del centro, encuestas de satisfacción de las familias…

La evaluación, en el marco de un plan estratégico, tiene como **finalidad proporcionar a los centros educativos elementos para reflexionar sobre su propia práctica**. Esta reflexión inicial permite hacer una **detección de necesidades y tomar decisiones** relativas a la planificación y a su aplicación.

- ✓ Un buen punto de partida, además de la recopilación de información y evaluaciones diversas, es **una evaluación global diagnóstica**, que en muchos casos puede realizar la Inspección educativa.

Esta evaluación aporta una visión global, panorámica, del centro, que **servirá para orientar el plan de mejora**. Asimismo profundiza en aspectos relevantes y específicos que pueden resultar significativos para la mejora si se consideran en la planificación. Se pueden utilizar cuestionarios, entrevistas, grupos de discusión.

Es conveniente contar con **un informe** a partir de la evaluación global diagnóstica, que exponga los puntos fuertes, los aspectos mejorables, las propuestas de mejora y las orientaciones para implementarlas al elaborar el plan estratégico.

El **análisis DAFO** consiste en identificar, por un lado, debilidades y fortalezas que el centro posee, internamente, y por otro, las amenazas y las oportunidades que plantea su entorno, es decir, el análisis externo.

¿Para qué?

- ➔ Para conocer la situación de partida del Centro (componentes funcionales, organizativos y resultados educativos) en el momento en que se propone el plan de mejora y a lo largo de su implantación.

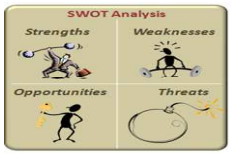
- ➔ Para detectar las dificultades y los elementos positivos de su funcionamiento.
- ➔ Para facilitar y orientar la toma de decisiones en la formulación de estrategias de mejora.

¿**Qué** y cómo evaluar?

- **ANÁLISIS DAFO:** ***¿Dónde estamos?***

  Analizamos desde dentro:

  - ➔ la situación interna (factores controlables: **Debilidades** y **Fortalezas**)
  - ➔ la situación externa (factores no controlables: **Amenazas** y **Oportunidades)**



Debilidades

Amenazas

Fortalezas

Oportunidades

¿Qué y **cómo** evaluar?

ANÁLISIS DAFO: ***¿Dónde estamos?***

Análisis de los factores **internos** y **externos** que pueden afectar positiva o negativamente en la consecución de nuestros objetivos:

➔**Debilidad** o **punto débil**: factor interno de un centro educativo que puede limitar su buena marcha y la capacidad de actuar o conseguir mejorar sus resultados.

➔**Fortaleza** o **punto fuerte**: factor interno de un centro educativo que puede facilitar la obtención de buenos resultados o convertirse en una ventaja.

➔**Amenaza**: factor del entorno que puede afectar la buena marcha de un centro educativo, incrementar los riesgos a que se ve expuesto o reducir su éxito.

➔**Oportunidad**: factor del entorno que puede representar para un centro una ventaja o una posibilidad para que mejoren su funcionamiento, sus resultados o sus servicios.

Algunas **puntualizaciones sobre el DAFO**

- ➢ Se propone **empezar primero por el planteamiento institucional y después seguir con el DAFO** (aunque hay propuestas metodológicas que prefieren empezar por el DAFO)

¿Por qué por este orden?

- ✓ Si sabemos quiénes somos (misión) y dónde queremos llegar (visión), podemos **centrar el DAFO en la misión y la visión.**

El DAFO se centra en lo:		
que dificulta		**el ejercicio de la misión**
que facilita		**el alcanzar la visión**

- ✓ Siempre ha de estar centrado en el plan
- ✓ El DAFO no es una mera relación de opiniones. Es una relación de valoraciones que ha de permitir "ver" el margen de maniobra que se tiene. Se trata de analizar qué es necesario fortalecer, qué contrarrestar, saber qué puntos fuertes sirven para aprovechar oportunidades.
- ✓ El DAFO es un ejercicio de análisis y de priorización, de "dar importancia".
- ✓ Es un análisis de fortalezas y debilidades de la organización en relación a las oportunidades y las amenazas.
- ✓ Para elaborar el DAFO es imprescindible contar con las reflexiones y aportaciones de la comunidad educativa.
- ✓ El equipo impulsor puede presentar una primera versión de DAFO y proponerlo para su discusión. Cada departamento puede realizar el suyo y el equipo impulsor recoge todas las versiones, las analiza y elabora un DAFO común.
- ✓ Las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades:
    - han de ser las que considere la mayoría
    - no han de ser muchas
    - todo el mundo ha de entender "lo mismo"

DAFO (plantilla)

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
FORTALEZAS	**DEBILIDADES**

La matriz DAFO

Una vez se ha elaborado el DAFO, contamos con otra herramienta, la matriz DAFO que nos permite "ver":

- Las fortalezas en qué apoyarnos
- Las debilidades que tendremos que superar
- Las oportunidades que tendremos que aprovechar
- Las amenazas de las que hay que defenderse

VALORACIÓN: LA MATRIZ DAFO

❖La **matriz DAFO** nos permite sacar conclusiones a cerca de:

¿En qué medida nuestros FACTORES INTERNOS (FORTALEZAS Y DEBILIDADES) pueden influir (contrarrestar/ayudar a aprovechar) en los FACTORES EXTERNOS (AMENAZAS Y OPORTUNIDADES)?

❖Siempre teniendo presente que podemos ACTUAR sobre las variables **internas** pero NO sobre las **externas.**

Es una herramienta muy útil porque **sirve para marcar la estrategia**

Es un cuadro de doble entrada, en el que se puntúa la **"importancia"** de las diferentes variables interrelacionándolas entre ellas.

Lo que importa, no es la puntuación, es **el proceso de reflexión y discusión** para acordar cuál es esa puntuación. Se trata de un ejercicio de priorización que orientará el plan, ya que **a partir de la interpretación de los resultados**, del "cruce" de valores, **se definirán las estrategias.**

VALORACIÓN: LA MATRIZ DAFO

MATRIZ DAFO	AMENAZAS El centro deberá contrarrestarlas	OPORTUNIDADES El centro deberá aprovecharlas
Fortalezas El centro utilizará sus recursos y capacidades	¿Si potencio esta Fortaleza podré defenderme mejor de los efectos de esta amenaza? ¿En qué medida F1, F2.... pueden contrarrestar a A1, A2, A3... ? Un % muy alto indica una fortaleza importante, hay que mantenerla y aprovecharla: ESTRATEGIAS DE PREVENCIÓN	¿Si potencio esta Fortaleza podré aprovecharme mejor de esta oportunidad? ¿En qué medida F1, F2... pueden ayudar a aprovechar O1, O2...? Un % muy alto indica una fortaleza importante, hay que mantenerla y aprovecharla: ESTRATEGIAS DE CALIDAD / CRECIMIENTO
Debilitades El centro compensará y neutralizará sus carencias	¿Si supero esta Debilidad podré defenderme mejor de los efectos de las Amenazas? En qué medida, si le damos la vuelta a D1, D2, D3.... podremos contrarrestar A1, A2, A3... ? Un % muy alto indica una situación urgente: ESTRATEGIAS DE ATENCIÓN PREFERENTE	¿Si supero esta Debilidad podré aprovechar mejor esta oportunidad? En qué medida, si le damos la vuelta a D1, D2, D3.... podremos aprovechar O1, O2, O3...? Un % muy alto indica una situación de cambio ESTRATEGIAS DE MEJORA

MATRIZ DAFO

centro:

Población:

Valor	1 / 10	AMENAZAS (Contrarrestar)											OPORTUNIDADES (Aprovechar)												
P.FUERTES (utilizar)		A1 Competencia de otros centros públicos y concertados	A2 Mala imagen del barrio	A3 Aumento del desempleo	A4 Desarrollo de la demanda comprensiva	A5	A6	A7	A8	A9	A10	Media %	O1 Prestigio del centro	O2 Buena relación con las asociaciones	O3 Buena relación con las instituciones municipales	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	Media %	Total	%	
		Estrategias de prevención											Estrategias de crecimiento														
F.1 Amplia oferta de estudios postobligatorios		8	7	6	7							70,0	8	9	6								76,7	51,0	72,9	Nivel de utilidad de las fortalezas
F.2 Diversidad de instalaciones		6	8	7	7							70,0	8	8	9								83,3	53,0	75,7	
F.3 Actividades singulares: intercambios, orquesta..		7	7	8	8							75,0	9	9	9								90,0	57,0	81,4	
F.4 Comunidad educativa fuertemente implicada		8	7	7	8							75,0	8	6	7								70,0	51,0	72,9	
F.5																										
F.6																										
F.7																										
F8																										
F9																										
F10																										
Suma		29	29	28	30							29,0	33	32	31								32,0	MEDIA		
%		72,5	72,5	70,0	75,0							72,5	82,5	80,0	77,5								80,0	53,0	75,7	
P.DÉBILES (neutralizar o compensar)		Estrategias de atención preferente											Estrategias de mejora														
D.1 Carencia de oferta de comedor y extraescolaers		8	6	6	8							70,0	8	6	6								66,7	48,0	68,6	Capacidad para compensar las carencias
D.2 Déficit en instalaciones multimedia		8	8	8	8							80,0	8	6	6								66,7	52,0	74,3	
D.3 Poca transversalidad y coordinació interdep.		9	7	9	9							85,0	9	6	6								70,0	55,0	78,6	
D.4 Bajo nivel de empetecias básicas		9	6	6	8							72,5	9	5	5								63,3	48,0	68,6	
D.5																										
D.6																										
D7																										
D8																										
D9																										
D10																										
Suma		34	27	29	33							30,8	34	23	23								26,7	MEDIA		
%		85,0	67,5	72,5	82,5							76,9	85,0	57,5	57,5								66,7	50,8	72,5	
TOTAL		63,0	56,0	57,0	63,0								67,0	55,0	54,0											
%		78,8	70,0	71,3	78,8								83,8	68,8	67,5											
		Capacidad para contrarrestar les amenazas											Capacidad para aprovechar cada oportunidad														

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA MATRIZ DAFO

CONCLUSIONES DE LA MATRIZ DAFO: DEL ANÁLISIS A LA ESTRATEGIA

Los valores de la MATRIZ DAFO aportan una información valiosa e interesante porque son el resultado de un **análisis compartido** y de un **consenso** que resulta útil para **concluir**:

➔ Cuáles son los **puntos fuertes** más importantes que debemos **mantener**.

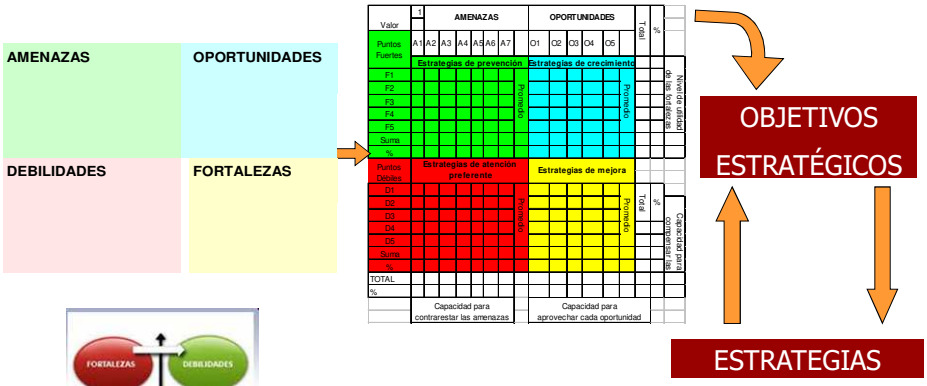
➔ A qué **debilidad** vale la pena **destinar esfuerzos** para convertirla en **fortaleza**.

➔ Qué **amenaza** deberíamos **contrarrestar** .

➔ Qué **oportunidad** hemos de **priorizar**.

Siendo la visión, o qué queremos ser, la formulación más estratégica, **las líneas estratégicas** del plan, que resulten de la interpretación de la matriz, tendrán que **acercarnos a la visión.**

MATRIZ DAFO: DE LA INTERPRETACIÓN DEL ANÁLISIS AL DISEÑO DE ESTRATEGIAS



3. MAPA ESTRATÉGICO

	CONTENIDOS
Mapa estratégico: objetivos, estrategias, medidas organizativas, recursos, infraestructura, plan de formación	▪ Objetivos ▪ Estrategias - Las estrategias son coherentes con los objetivos - Todos los objetivos tienen estrategias - Están desplegadas en actividades ▪ Previsión de recursos / infraestructura organizativa - Forman parte de la cadena de valor - Previsión justificada y razonable de recursos ▪ Plan de acción / de trabajo

Cuestiones previas

Elaborado, **analizado e interpretado el DAFO** y efectuadas las valoraciones a partir de la Matriz para establecer estrategias, se ve qué funciona en el centro, qué facilita el ejercicio de la misión y qué la dificulta, qué es lo que claramente hay mejorar porque perjudica…

El **DAFO y la Matriz DAFO** son herramientas que ayudan a responder a las preguntas:

- **¿Dónde estamos?**

- **¿Cómo podemos avanzar?**

En el proceso de reflexión se plantean las siguientes preguntas:

1. ¿Qué información sobre el centro se puede tener en cuenta en el DAFO?

2. ¿Se puede contar con una Evaluación Global Diagnóstica?

3. ¿Será costoso encontrar consenso sobre el DAFO?

4. ¿Cómo se prevé organizar la recogida de opiniones para el DAFO?

5. ¿Qué resulta más fácil "ver", lo que dificulta la mejora o lo que la facilita?

El objetivo de las preguntas es guiar un **proceso continuo de reflexión** que permita generar **participación, llegar a consensos y compromisos.**

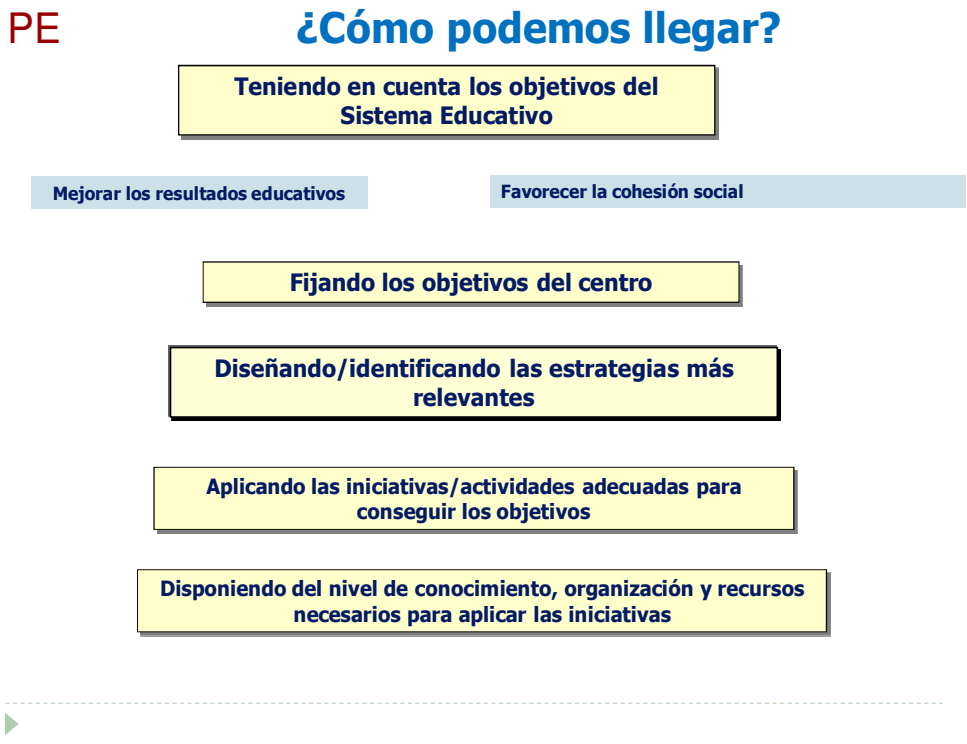
Es imprescindible que guíen todas las decisiones, **los objetivos:**

- **Mejorar los resultados educativos**
- **Favorecer la cohesión social**

De la interpretación del DAFO a las líneas estratégicas. Mapa estratégico. Despliegue de las líneas en actividades

Tarea: Elaborar el mapa estratégico y la ficha de actividades

En esta fase respondemos a la pregunta: **¿Cómo podemos llegar?** Y lo haremos de la siguiente manera:



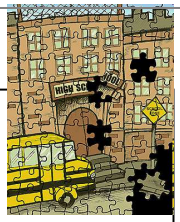
Se inicia plenamente **el plan** cuando se llega a las líneas estratégicas.

- Si la **misión** y los valores son la identidad del centro y su orientación,
- si la **visión**, el centro que queremos ser, es la parte más estratégica,
- y el **DAFO** nos permite saber dónde estamos y qué margen de maniobra tenemos,
- **las estrategias y las actividades son plan y, sobre todo, acción**.

Mapa estratégico

Una de las herramientas que facilita la información y comunicación del plan y que resulta útil para su aplicación es el mapa estratégico.

PE **¿Cómo podemos llegar?**



Construyendo el mapa estratégico

Consiste en dibujar las variables que intervienen y en diagramar las **relaciones causa-efecto** que operan en un centro educativo indicando la ruta de **creación de valor.**

Se trata de identificar qué estrategias, iniciativas o actividades son las más relevantes para la consecución de los objetivos estratégicos e indicar los caminos de la estrategia.

Conviene también prever la formación, la estructura organizativa y los recursos que se consideren necesarios y relacionarlos con las estrategias, iniciativas o actividades.

Es conveniente informar de los costes de cada una de las variables que conforman el mapa estratégico.

El mapa estratégico es la **representación sintética** y/o gráfica del plan estratégico que ayuda a visualizar y comunicar de forma simple las prioridades estratégicas del centro educativo y la cadena de creación de valor del plan, facilitando su comprensión y su ejecución.

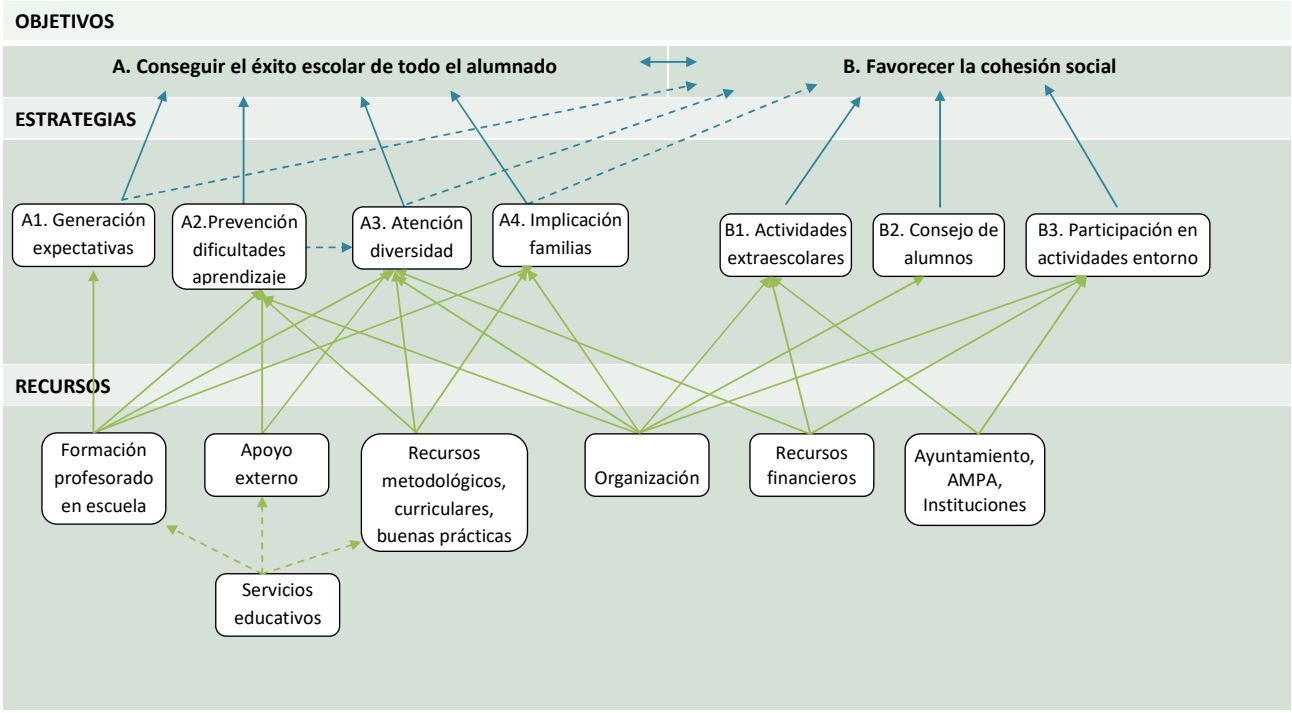
En el mapa diferenciamos tres partes básicas:

- Los **objetivos**. Se puede diferenciar entre los objetivos de sistema y los estratégicos del centro.
- Las líneas estratégicas o **estrategias**, que principalmente serán las de atención directa al alumnado y las del proceso clave de enseñanza y aprendizaje
- La **infraestructura organizativa y los recursos**

Para mostrar la cadena de valor se han de interrelacionar las tres partes

Ejemplos de Mapa estratégico

OBJETIVOS	
A. Conseguir el éxito escolar de todo el alumnado	**B. Favorecer la cohesión social**
ESTRATEGIAS	
A.1. Generación y concreción de expectativas de éxito para todo el alumnado (B) A.2. Identificación y prevención de las dificultades de aprendizaje A.3. Atención a la diversidad de alumnado (B) A.4. Implicación de las familias en el tiempo escolar y extraescolar (B)	B.1 Diseño y aplicación de un plan de actividades extraescolares B.2 Creación de un consejo de alumnos para tratar los temas de su interés B.3 Participación en y con las actividades de las entidades sociales, culturales, educativas y deportivas del entorno
RECURSOS	
Formación del profesorado (A1, A2,A3, A4) Apoyo externo orientador: servicios educativos,... (A2, A3) Organización (A2, A3, A4, B1, B2, B3) Recursos metodológicos, curriculares y buenas prácticas (A2, A3,A4)	Colaboración del ayuntamiento, del AMPA y, de Instituciones públicas y privadas (B1, B3) Recursos financieros (A3, B1, B3)



El **mapa estratégico** establece los objetivos, las estrategias como grandes líneas y los recursos necesarios a grandes rasgos.

Se recomienda hacer esta planificación global para tres o cuatro años y, antes de empezar cada curso, concretar la aplicación del plan, haciendo un mapa del curso y desplegando las estrategias en actividades.

Los objetivos no varían durante la duración del plan, tampoco suelen variar las estrategias o grandes líneas, quizá alguna. Sí que pueden y suelen hacerlo las actividades y los recursos.

▪ Objetivos estratégicos

Se puede empezar concretando los objetivos estratégicos, en forma de **grandes declaraciones** de aquello que el centro quiere conseguir durante el plan para contribuir a alcanzar la visión.

Podemos decir que **los objetivos son la dirección del centro**. Se trata de la concreción y contextualización de los objetivos de sistema y las expectativas de las familias.

- ✓ Han de ser coherentes con el planteamiento institucional y el proyecto educativo del centro
- ✓ Deben tener en cuenta los resultados del DAFO y de la matriz
- ✓ Han de ser medibles (con un indicador con un valor de partida y un valor de llegada o de progreso).
- ✓ No han de ser demasiados, máximo 5
- ✓ Es conveniente designar un responsable por objetivo

Los objetivos

¿Hacia dónde queremos ir?

Objetivos:

- Son la dirección y el sentido de lo que queremos mejorar
- Representan una concreción de la visión del centro
- Han de recoger:
  - ∗ Objetivos del Sistema
  - ∗ Expectativas del alumnado y las familias

Ejemplos

- Incrementar el porcentaje de alumnado que supera todas las áreas en primaria
- Incrementar el porcentaje del alumnado que obtiene acreditación en la ESO
- Mejorar el grado de satisfacción de las familias

➢ Se ha de incluir el indicador de la **situación actual** (porcentaje, número de acreditados, grado de satisfacción…) y prever el **valor de mejora que se espera**

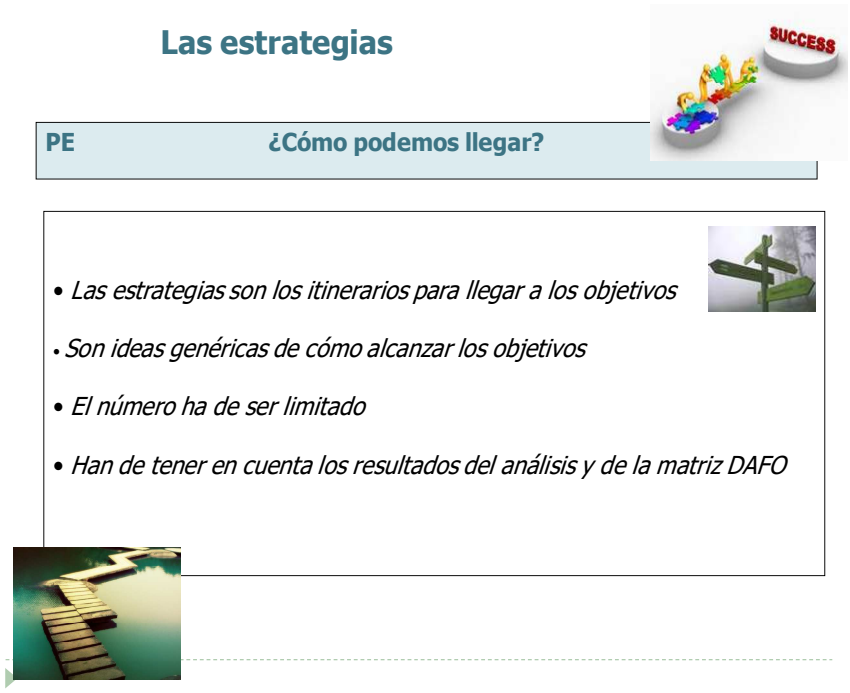
También podríamos decidir directamente las estrategias para cada uno de los objetivos de sistema, pero, más adelante, tendríamos que decidir de dónde partimos (indicador inicial) y cómo progresamos (indicador de llegada). Es decir, cuando despleguemos las estrategias en actividades hay que tener muy claro **qué se pretende conseguir y cómo evaluarlo**.

Las estrategias y las actividades han de ser coherentes y consistentes, enmarcadas en el plan y con sentido dentro de él.

▪ Estrategias (líneas estratégicas)

Las estrategias son la manera de ir, el camino, **el itinerario**, el cómo vamos en la dirección que marcan los objetivos.

Han de estar directamente **relacionadas con el objetivo.**



- ✓ **Se formulan en términos de actuación** y de manera genérica.
- ✓ Son las grandes líneas de centro, las **actuaciones relevantes** que hay que atender de manera prioritaria y que definen el plan.
- ✓ Incluirán **programas de innovación y planes** que se desarrollen.
- ✓ Para cada objetivo es recomendable un **máximo de cinco líneas** estratégicas.
- ✓ A partir de la interpretación del DAFO decidiremos qué estrategias son las más **convenientes/útiles para mejorar**.
- ✓ Se han de considerar las **líneas ya implantadas** y consolidadas que son clave para el éxito.
- ✓ Conviene designar una **persona responsable** para cada bloque de estrategias por objetivo o bien de cada estrategia.
- ✓ Se deberán priorizar aquellas estrategias que tengan un **mayor impacto o contribución en el logro del objetivo** y sean factibles de desarrollar. Para realizar esta selección conviene conocer el punto de partida, los recursos con los que se cuenta para su desarrollo y si puede haber vínculos entre estrategias compartidas por más de un objetivo.

▪ Infraestructura organizativa y recursos

La **infraestructura organizativa** (coordinaciones, equipos de mejora,…) y los **recursos** (económicos, materiales, formativos, profesorado…) constituyen todo aquello que se necesita para aplicar las estrategias de un plan.

Se pueden considerar **recursos de los que ya dispone el centro**. Es una oportunidad para que adquieran valor, sentido en el plan. Pero quizás también se puede disponer de **recursos adicionales** vía acuerdos de corresponsabilidad con la administración, vía dotación de planes de entorno, dotaciones asociadas a la concesión de programas de innovación…

Los recursos

¿Qué necesitamos?

Recursos:

- Considerar diferentes conceptos de recursos, de los que dispone o no el centro, que sean importantes para la aplicación del Plan estratégico.
- Hay que avanzar hacia la optimitzación de los recursos propios, que adquieren sentido en la cadena de valor.
- Pueden considerarse recursos tales como :
  - formación
  - horas profesorado
  - medidas organizativas, curriculares y didácticas
  - uso de recursos del entorno
  - profesionales en prácticas
  - contratación de servicios y/o adquisición de materiales si el centro dispone de recursos económicos adicionales

En el mapa haremos una distribución de recursos a medio plazo, es decir, se trata de la planificación de recursos que se prevé utilizar con concreciones anuales.

En relación a la formación, el plan estratégico es una oportunidad para diseñar y aplicar un **plan de formación de centro (PFC).**

La formación adquiere un **papel estratégico** como elemento facilitador de la aplicación del proyecto educativo y como instrumento para el desarrollo del centro educativo.

MODELO DE MAPA ESTRATÉGIC

OBJETIVOS		
A. Conseguir el éxito escolar de todo el alumnado	**B. Favorecer la cohesión social**	**C.**
ESTRATEGIAS		
A.1.	B.1	C.1
A.2.	B.2	C.2
A.3.	B.3	C.3
A.4.	B.4	C.4
A.5.	B.5	C.5
RECURSOS		
Organización Currículo	Metodologías	Personal Formación
Apoyo externo Material		Recursos financieros...

4. INDICADORES

	CONTENIDOS
Definición de indicadores Procedimiento de evaluación de la aplicación del proyecto.	➢ Seguimiento para la toma de decisiones ➢ Autoevaluación ➢ Indicadores de actividad ➢ Indicadores de resultado

Cuestiones previas

En el proceso de elaboración **del plan estratégico y de programación de las actividades** se han de definir los indicadores de seguimiento y resultado.

En esta fase estamos buscando respuesta a las siguientes preguntas sobre el plan:

- ¿Dónde estamos y a dónde vamos? (punto de partida y objetivos)
- ¿Estamos consiguiendo nuestros objetivos? (eficacia)
- ¿Avanzamos? (progreso, número índice)

y sobre cada actividad:

- ¿Estamos haciendo lo que acordamos? (aplicación)
- ¿Lo estamos haciendo como lo acordamos? (calidad)
- ¿Incide sobre los objetivos? (impacto)

Para seguir el plan estratégico, se proponen **dos tipos de indicadores**:

a) Indicadores de resultado. Indicadores de progreso del plan estratégico (de eficacia)

b) Indicadores de seguimiento de la aplicación del plan de las actividades

- Para ello se utilizan **indicadores,** es decir, herramientas de medición de base cuantitativa o cualitativa.

¿Cómo deben ser estos indicadores?

- **Que midan** variables relevantes para el plan estratégico del centro:

1. Nivel de cumplimiento de los objetivos
2. Grado de aplicación de las actividades…

- **Que sean**:

a) pocos y relevantes

b) sensibles a los cambios

c) de definición clara y comprensible

d) fáciles de obtener, entender y utilizar

e) consistentes

f) que midan el trabajo y los logros de todos los agentes implicados (potenciación de la responsabilidad)

g) comparables

h) que no haya incentivos a su manipulación

- que se pueda disponer de ellos fácilmente a corto plazo

Los **dispositivos o herramientas para obtener y procesar la información** son:

a) Cuestionarios
b) Pruebas
c) Entrevistas
d) Observaciones
e) Grupos de discusión
f) Análisis documental

Los **beneficios de la evaluación con indicadores** son que:

- Ayuda y da soporte al proceso de planificación
- Detecta procesos o áreas con dificultades
- Posibilita la mejora
- Aporta transparencia
- Genera compromiso con los resultados

Es útil elaborar una ficha para la definición de cada uno de los indicadores.

MEDICIÓN DEL LOGRO

Tarea: Analiza los documentos siguientes, saca conclusiones y haz dos propuestas de objetivos aplicables a tu centro.

Tabla 3.9: Porcentaje de población de 18 a 24 años que ha completado como máximo la primera etapa de la Educación Secundaria y no sigue ningún estudio o formación, por comunidad autónoma. 2000 a 2010.

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
España	28,9	29,7	30,7	31,6	32,0	30,8	30,5	31,0	31,9	31,2	28,4
Andalucía	35,0	35,3	36,8	38,2	39,2	37,9	38,1	37,3	38,5	37,5	34,7
Aragón	22,8	20,8	27,0	24,0	23,5	23,0	26,0	26,0	25,6	25,1	23,7
Asturias	22,2	19,8	22,4	28,6	26,3	20,1	23,2	22,5	19,7	21,1	22,3
Baleares	45,7	40,7	40,3	41,4	42,5	39,3	36,5	43,1	43,2	40,8	36,7
Canarias	33,1	36,9	33,0	32,7	33,5	30,5	34,5	36,3	34,1	31,3	30,4
Cantabria	22,6	24,2	26,2	29,1	26,3	21,8	23,6	25,3	22,8	23,9	23,9
Castilla y León	20,7	22,9	22,8	24,4	23,3	25,7	23,8	23,5	26,0	27,0	23,3
Castilla-La Mancha	35,6	36,4	36,5	36,2	37.0	36,5	38,6	37,2	38,1	34,4	33,2
Cataluña	29,7	30,1	31,2	33,9	34,0	33,1	28,6	31,6	33,2	31,9	29,0
C. Valenciana	31,5	35,8	36,0	36,0	35,6	32,1	31,5	31,6	33,1	32,8	29,2
Extremadura	41,5	37,9	38,2	36,9	39,7	37,0	35,9	34,3	33,6	34,5	31,7
Galicia	29,2	27,5	26,9	25,0	24,3	23,0	24,9	23,9	24,1	26,0	23,1
Madrid	19,4	20,8	23,7	22,6	25,4	26,0	26,0	25,8	26,9	26,4	22,3
Murcia	38,7	37,7	38,7	42,0	42,8	39,4	38,7	39,6	41,0	37,3	35,5
Navarra	17,6	17,9	21,6	20,8	21,2	18,4	13,5	17,1	19,2	19,8	16,8
País Vasco	14,3	14,7	13,2	15,8	13,4	14,5	14,5	14,3	14,7	16,0	12,6
La Rioja	27,2	27,0	27,3	34,7	35,0	29,0	27,1	30,3	37,2	32,7	28,1
Ceuta y Melilla	36,8	32,2	36,1	40,8	41,3	44,4	47,0	49,2	42,1	36,0	40,7

(a) Los datos deben ser tomados con precaución, pues los derivados de tamaños muestrales pequeños están afectados por fuertes errores de muestreo.

Fuente: *Encuesta de Población Activa. Medias anuales. INE.*

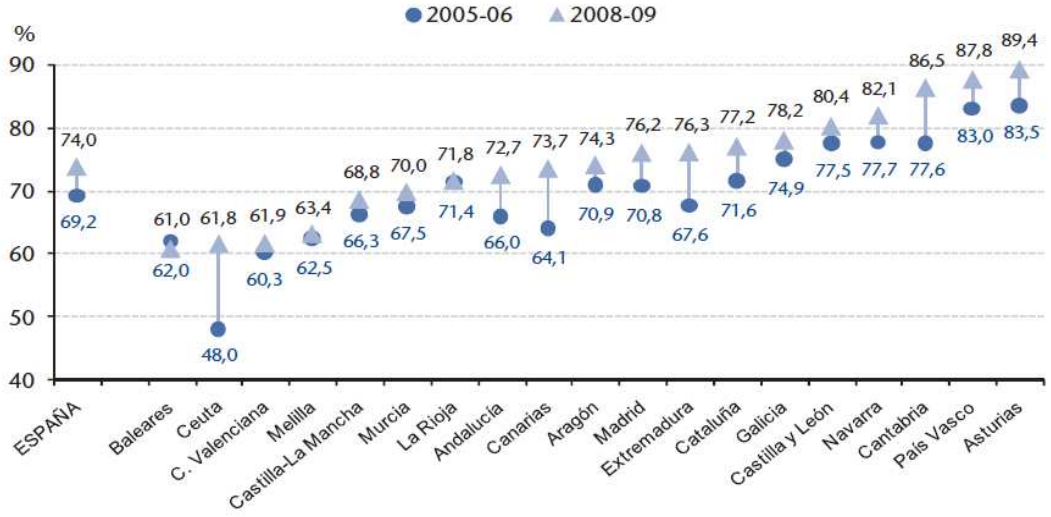
Previsión Objetivo 2b: Rendimiento en Educación Secundaria Obligatoria. El dominio del alumnado en competencias clave (PISA). Porcentaje de alumnos en nivel 1 ó <1.

	PISA 2009			Propuesta 2015			Propuesta 2020		
	Lectura	Matemáticas	Ciencias	Lectura	Matemáticas	Ciencias	Lectura	Matemáticas	Ciencias
España	19,50	23,70	18,20	15,32	17,48	14,75	14,60	15,98	14,64
Andalucía	26,0	30,7	23,9	23,0	25,0	21,0	15,0	15,0	15,0
Aragón	15,2	18,1	13,8	15,0	15,0	13,0	13,0	13,0	12,0
Asturias	18,2	20,8	16,4	15,0	15,0	13,0	12,0	12,0	10,0
Baleares	27,8	30,0	27,0	25,0	26,0	24,0	19,0	20,0	19,0
Canarias	33,2	43,3	31,7	30,9	38,9	30,1	28,7	34,6	28,5
Cantabria	17,9	21,7	16,2	17,0	20,0	16,0	15,0	15,0	15,0
Castilla y León	13,2	15,4	11,4	12,0	14,0	10,0	10,0	13,0	10,0
Castilla-La Mancha	(:)	(:)	(:)	(:)	(:)	(:)	(:)	(:)	(:)
Cataluña	13,5	19,1	16,3	13,5	17,0	15,5	13,5	15,0	15,0
C. Valenciana	(:)	(:)	(:)	(:)	(:)	(:)	(:)	(:)	(:)
Extremadura	(:)	(:)	(:)	(:)	(:)	(:)	(:)	(:)	(:)
Galicia	18,4	20,3	13,3	14,0	17,0	13,0	13,0	15,0	11,0
Madrid	13,0	19,1	13,1	12,9	18,9	12,9	12,5	15,0	12,5
Murcia	19,0	24,3	19,7	17,0	20,0	17,0	15,0	15,0	15,0
Navarra	14,8	15,1	12,8	14,0	14,0	12,0	12,0	12,0	12,0
País Vasco	15,2	14,9	13,8	14,0	14,0	13,0	13,0	13,0	12,0
La Rioja	17,0	19,0	14,0	16,0	17,0	14,0	14,0	14,0	14,0
Ceuta y Melilla	48,2	50,9	47,9	36,0	36,0	35,0	24,0	19,0	22,0

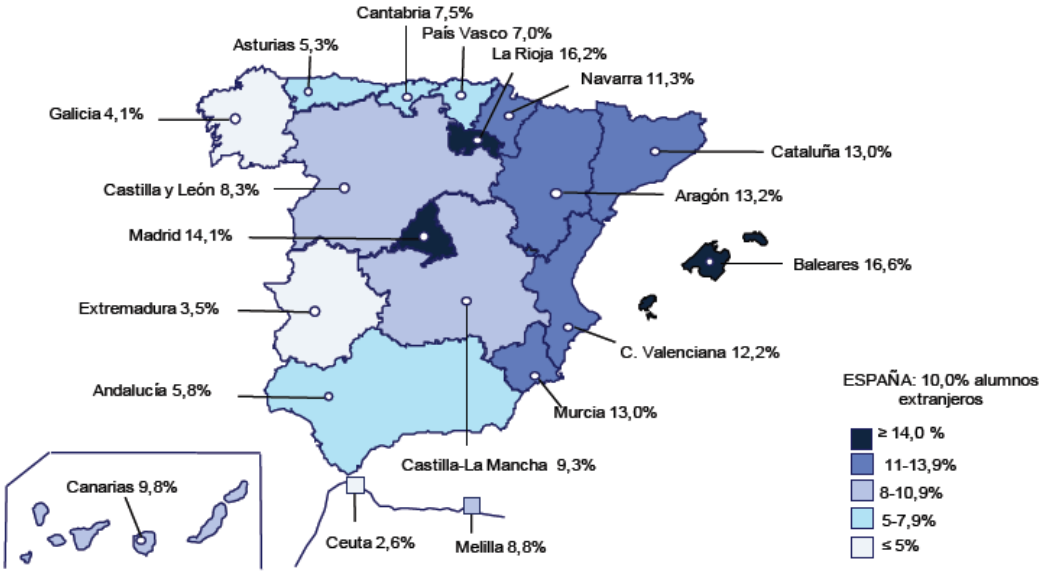
(:) Dato no disponible. Comunidades autónomas en las que no hay muestra ampliada en PISA 2009.

Fuente: *PISA 2009. Programa para la Evaluación Internacional de los Alumnos. OCDE. Informe español. Instituto de Evaluación.*

Gráfico 2.4: Tasa bruta de titulados en Educación Secundaria Obligatoria, por comunidad autónoma. Cursos 2005-06 y 2008-09.



E3. Gráfico 3: **Porcentaje del alumnado extranjero escolarizado en Enseñanzas no universitarias según comunidad autónoma. Curso 2009-10.**



El seguimiento de la planificación estratégica

Tarea: Elaborar los indicadores de resultado

Indicadores de resultado. Indicadores de progreso del plan estratégico (de eficacia)

- Para saber si mejoramos, se necesita **medir el logro de las metas**

Fijación del punto de partida, ¿cómo?

- ¿el último dato?
- ¿una media de los últimos años?

Fijación de metas, ¿cómo?

- Deseadas o acordadas
- Realistas
- Distribuidas en el tiempo
- Lo más concretas posibles
- ¿Un punto o un intervalo?

Las metas

Facilitan el compromiso

Cuando no se alcanzan habrá que analizar los motivos y emprender medidas correctoras

En este punto estamos buscando respuesta a las siguientes preguntas sobre el plan:

- ¿Dónde estamos y a dónde vamos? (punto de partida y objetivos)
- ¿Avanzamos? (índice de progreso)
- ¿Estamos consiguiendo nuestros objetivos? (nivel de eficacia)

Índice de progreso

Nos informa sobre cómo evoluciona un indicador en el tiempo.
Por lo tanto, relaciona los resultados de cada momento con el punto temporal de referencia.

Se calcula relacionando el resultado obtenido con el valor inicial de referencia y responde a la fórmula:

(Resultado $_t$ /Punto de partida)*100

Expresa la mejora respecto a la situación inicial.

Será superior a 100% si **Resultado$_t$ > Punto de partida**, es decir, si mejoramos.

29

Un ejemplo numérico

RESULTADOS ACADÉMICOS

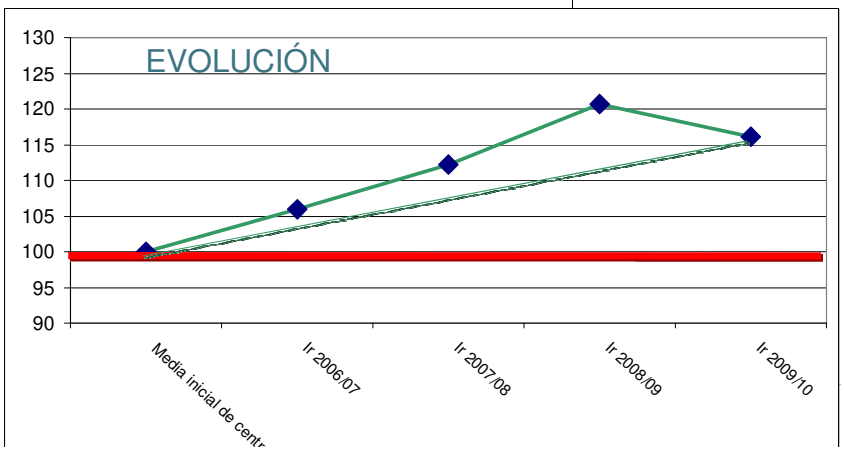
(Resultado/Punto de partida)*100

	RESULTADOS (en %)	x curso	Índice Progreso
Media inicial de centro 2003/06	**Ii**	**64**	**100**
(c03/04+ c04/05 + c05/06)/**3**	Ir 2006/07	68	106
	Ir 2007/08	72	113
	Ir 2008/09	78	122
(72+ 78 + 75)/**3**	Ir 2009/10	75	117
	Media 2007/10	**75**	**117**

(68/ **64**)*100

(78/ **64**)*100

(75/ **64**)*100



Nivel de eficacia

La eficacia se refiere al nivel de cumplimiento de un objetivo.

Se calcula relacionando el resultado obtenido con el objetivo. Dos posibilidades:

-En valores absolutos: **Resultado $_t$ /Objetivo x 100**

- En términos de valor añadido:

Mejora conseguida / Mejora objetivo =
[(Resultado $_t$ -Punto de partida)/(Objetivo-Punto de partida)] x 100

Expresa en qué medida la mejora obtenida se acerca a la mejora objetivo o meta.

Será superior a 100% cuando superemos el objetivo.

¿ Y si la situación inicial es igual al objetivo? la aspiración será mantenernos

23

Un ejemplo numérico de valores absolutos

(c03/04+ c04/05 + c05/06)/**3**

Resultado/ObjetivoX100

	Valor absoluto		
RESULTADOS (en %)	Resultado	Objetivo	**Eficacia en %**
Media inicial	**64**		
2006/07	68	68	**100**
2007/08	72	72	**100**
2008/09	78	76	**103**
2009/10	75	**80**	**94**

68/68 x 100

72/72 x 100

78/76 x 100

75/80 x 100

24

Un ejemplo numérico de valor añadido

(Objetivo-Punto de partida)x100

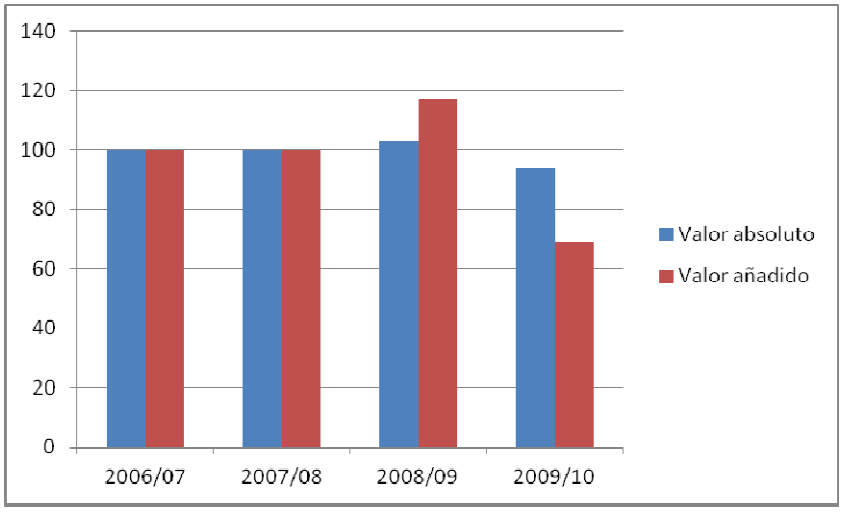
Resultado/ObjetivoX100

(Resultado-Punto de partida)x100

RESULTADOS (en %)	Valor absoluto: Resultado	Valor absoluto: Objetivo	Valor añadido: Resultado	Valor añadido: Objetivo	Valor añadido: Eficacia en %
Media inicial	64 (punto de partida)				
		68-64			
2006/07	68	68	**4**	**4**	**100**
	68-64				
2007/08	72	72	**8**	**8**	**100**
		76-64		(14/12) x 100	
2008/09	78	76	**14**	**12**	**117**
	78-64			(11/16)x100	
2009/10	75	**80**	**11**	**16**	**69**

25

% de cumplimiento de los objetivos (eficacia) con valores absolutos o relativos



Ejemplo de diseño de un indicador

INDICADOR: Grado de cumplimiento de la Tasa de alumnado que supera el curso (eficacia) en formato valor añadido	
FINALIDAD	Conocer en qué medida se ha conseguido la tasa objetivo de alumnado que supera el curso
PUNTO DE PARTIDA	El histórico de cada promoción de alumnos
OBJETIVO/EXPECTATIVAS	A partir de las expectativas fijadas por el equipo docente, preferentemente a partir de las expectativas de cada alumno.
CRITERIO REFERENCIAL	Cumplimiento de las expectativas. Intervalo: Mínimo 90% expectativas - Máximo 100% alumnado
FÓRMULA	[(Alumnado supera curso/(alum. matriculados-traslados de escuela)) / (Expectativa alum. superan curso/alum. matriculados- traslados escuela)] x 100
POBLACIÓN MUESTRA	Cada promoción de alumnado de EDUCACIÓN INFANTIL (EINF) Y PRIMARIA (EPRI)
FUENTE DE LOS DATOS	Actas de evaluación. A partir de la evaluación global cuantitativa y cualitativa del logro de las competencias y conocimientos establecidos por la escuela para los cursos de EINF y EPRI, y recogida en las juntas de evaluación. La EINF está regulada por cada CCAA y, por lo tanto, se ha de interpretar de acuerdo con la legislación aplicable en cada caso.
FRECUENCIA DE RECOGIDA	Por evaluación
FRECUENCIA DE ANÁLISIS	Por evaluación y final de curso, para hacer un seguimiento sistemático de la evolución en el grado de consecución de los objetivos.
UTILIDAD	Para reflexionar globalmente sobre los resultados obtenidos y el funcionamiento de las actividades del plan a nivel de equipo docente, dirección, claustro y consejo escolar. Al final de curso se ha de decidir sobre la continuidad o no de cada una de las actividades, posibles ajustes de las mismas y el diseño de otras nuevas. De acuerdo, entre otras cosas, a la valoración de la incidencia de las actividades sobre la tasa de superación de curso.
RESPONSABLE DE LA RECOGIDA	Tutor/a de curso
TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	Jefatura de estudios, Equipo promotor del plan y tutores.
DISTRIBUCIÓN PARA SU ANÁLISIS	Dirección, Claustro y equipos docentes

INDICADOR: Índice de la Tasa de alumnado que supera el curso de cada promoción (progreso, evolución)	
FINALIDAD	Conocer el progreso o evolución de la tasa de alumnado que supera el curso de cada una de las promociones de alumnado.
PUNTO DE PARTIDA	Media de la Tasa de alumnado de una promoción que supera el curso de los tres últimos años.
OBJETIVO/EXPECTATIVAS	No empeorar el punto de partida e intentar mejorar
CRITERIO REFERENCIAL	Igual o mayor a 100 y creciendo
FÓRMULA	Tasa de superación de curso/valor inicial (media del porcentaje de alumnado que ha superado cada nivel en los tres últimos cursos)
POBLACIÓN **MUESTRA**	Por promoción de alumnado de EDUCACIÓN INFANTIL (EINF) Y PRIMARIA (EPRI)
FUENTE DE LOS DATOS	Actas de evaluación. A partir de la evaluación global cuantitativa y cualitativa del logro de las competencias y conocimientos establecidos por la escuela para los cursos de EINF y EPRI, y recogida en las juntas de evaluación. La EINF está regulada por cada CCAA y, por lo tanto, se ha de interpretar de acuerdo con la legislación aplicable en cada caso.
FRECUENCIA DE RECOGIDA	Por evaluación
FRECUENCIA DE ANÁLISIS	Por evaluación y final de curso, para hacer un seguimiento sistemático de la evolución
UTILIDAD	Para reflexionar globalmente sobre los resultados obtenidos y el funcionamiento de las actividades del plan a nivel de equipo docente, dirección, claustro y consejo escolar. Al final de curso se ha de decidir sobre la continuidad o no de cada una de las actividades, posibles ajustes de las mismas y el diseño de otras nuevas. De acuerdo, entre otras cosas, a la valoración de la incidencia de las actividades sobre la tasa de superación de curso.
RESPONSABLE DE LA RECOGIDA	Tutor/a de curso
TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	Jefatura de estudios, Equipo promotor del plan y tutores.
DISTRIBUCIÓN PARA SU ANÁLISIS	Dirección, Claustro y equipos docentes

Una vez elaboradas las fichas de los indicadores, elaboraremos un cuadro con los datos necesarios para establecer el valor de los indicadores y así podremos seguir el plan , es decir, saber en qué medida nos acercamos a los objetivos y cómo estamos evolucionando.

Ejemplo de cuadro de datos para establecer el valor de los indicadores: Tasa e Índice de superación (punto de partida curso 2014/15)

TASA DE SUPERACIÓN	Valor inicial	P3	P4	P5	1º EPRI	2º EPRI	3º EPRI	4º EPRI	5º EPRI	6º EPRI
Promoción 2018-27		2018-19	2019-20	2019-20	2020-21	2021-22	2022-23	2023-24	2024-25	2025-26
Matriculados										
Expectativas		100%								
Resultado										
Grado de cumplimiento										
Índice	100									
Promoción 2017-26		2017-18	2018-19	2019-20	2019-20	2020-21	2021-22	2022-23	2023-24	2024-25
Matriculados										
Expectativas		100%	100%							
Resultado										
Grado de cumplimiento										
Índice	100									
Promoción 2016-25		2016-17	2017-18	2018-19	2019-20	2019-20	2020-21	2021-22	2022-23	2023-24
Matriculados										
Expectativas		100%	100%	100%						
Resultado										
Grado de cumplimiento										
Índice	100									
Promoción 2015-24		**2015-16**	2016-17	2017-18	2018-19	2019-20	2020-21	2021-22	2022-23	2023-24
Matriculados										
Expectativas		100%	100%	100%	100%					
Resultado										
Grado de cumplimiento										
Índice	100									
Promoción 2014-23		2014-15	**2015-16**	2016-17	2017-18	2018-19	2019-20	2020-21	2021-22	2022-23
Matriculados		50								
Expectativas		100%	100%	100%	100%	100%				
Resultado										
Grado de cumplimiento										
Índice	100%	100								
Promoción 2013-22		2013-14	2014-15	**2015-16**	2016-17	2017-18	2018-19	2019-20	2020-21	2021-22
Matriculados		51	51							
Expectativas			100%	100%	100%	100%	99%			
Resultado		100%								
Grado de cumplimiento										
Índice	100%		100							
Promoción 2012-21		2012-13	2013-14	2014-15	**2015-16**	2016-17	2017-18	2018-19	2019-20	2020-21
Matriculados		51	51	51						
Expectativas				98%	98%	98%	98%	98%		
Resultado		100%	99%							
Grado de cumplimiento										
Índice	99%			100						
Promoción 2011-20		2011-12	2012-13	2013-14	2014-15	**2015-16**	2016-17	2017-18	2018-19	2019-20
Matriculados		53	53	53	53					
Expectativas					92%	92%	93%	93%	94%	
Resultado		100%	98%	96%						
Grado de cumplimiento										
Índice	95%				100					
Promoción 2010-19		2010-11	2011-12	2012-13	2013-14	2014-15	**2015-16**	2016-17	2017-18	2018-19
Matriculados		53	53	53	53	53				
Expectativas						88%	88%	89%	89%	90%
Resultado		100%	98%	95%	90%					
Grado de cumplimiento										
Índice	91%					100				
Promoción 2009-18		2009-10	2010-11	2011-12	2012-13	2013-14	2014-15	**2015-16**	2016-17	2017-18
Matriculados		54	54	54	54	54	54			
Expectativas							84%	84%	85%	85%
Resultado		100%	96%	93%	88%	86%				
Grado de cumplimiento										
Índice	86%						100			
Promoción 2008-17		2008-09	2009-10	2010-11	2011-12	2012-13	2013-14	2014-15	**2015-16**	2016-17
Matriculados		56	56	56	56	56	56	56		
Expectativas								80%	80%	80%
Resultado		99%	95%	91%	86%	84%	82%			
Grado de cumplimiento										
Índice	82%							100		
Promoción 2007-16		2007-08	2008-09	2009-10	2010-11	2011-12	2012-13	2013-14	2014-15	**2015-16**
Matriculados		56	56	56	56	56	56	56	56	
Expectativas									76%	76%
Resultado		98%	92%	88%	84%	83%	81%	78%		
Grado de cumplimiento										
Índice	78%								100	

ES MUY IMPORTANTE

LA **PARTICIPACIÓN** EN TODAS LAS FASES

Análisis de problemas

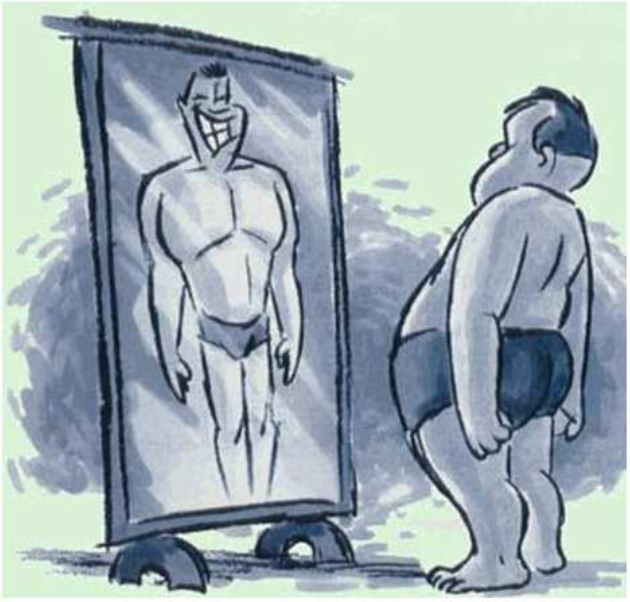
Fijación de objetivos

Definición de estrategias y actividades

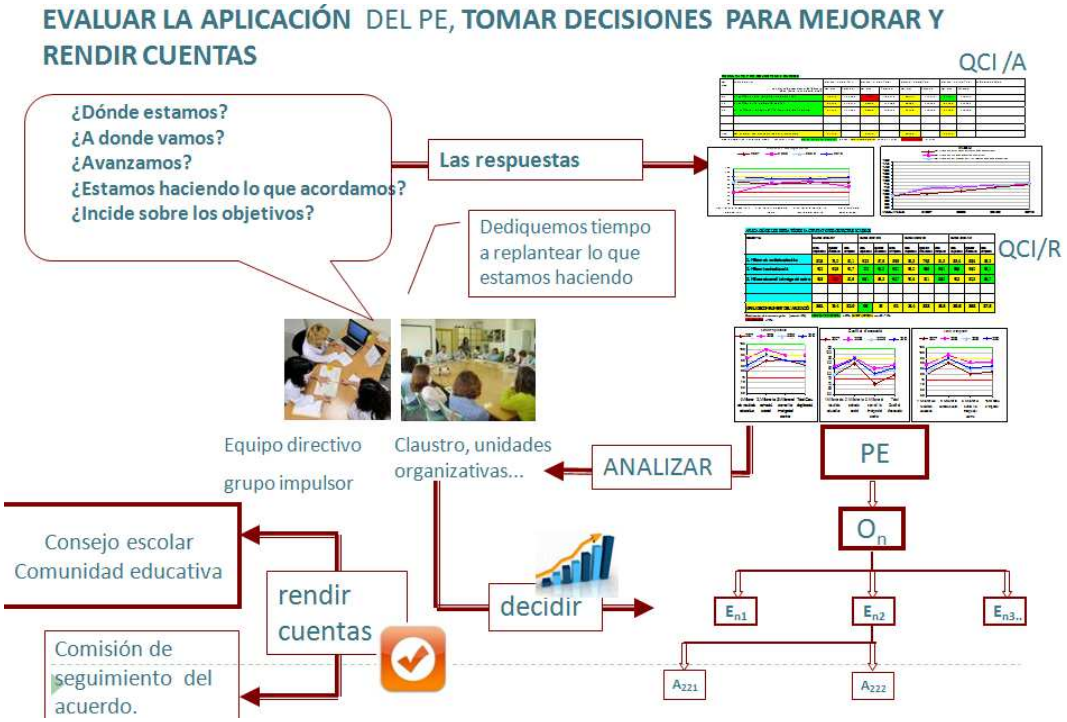
Evaluación

Análisis de los resultados

OBJETIVAR



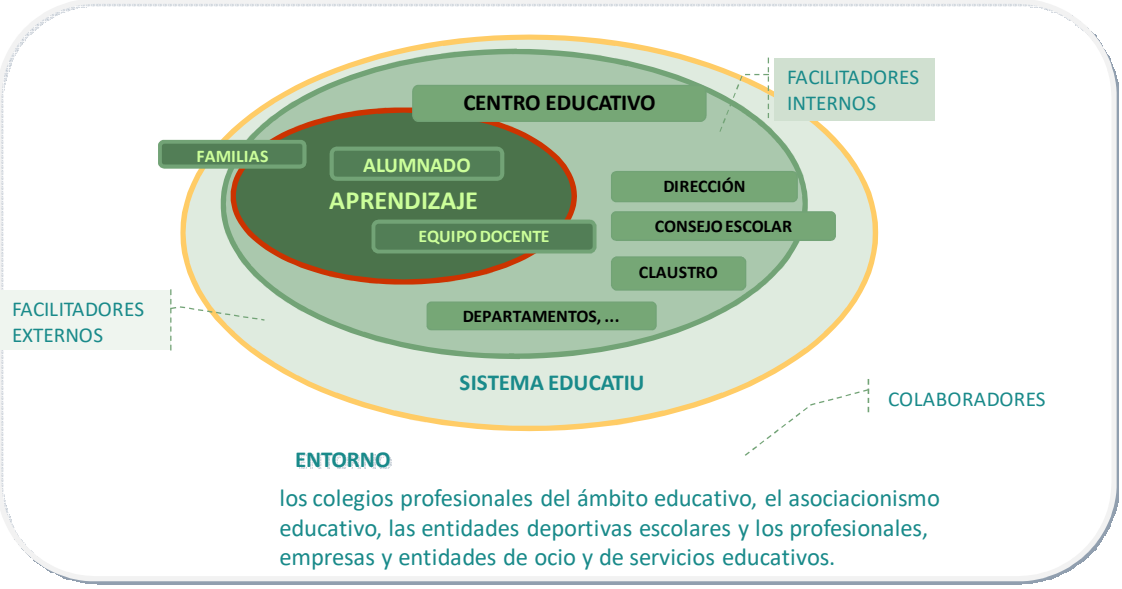
UTILIZAR LOS DATOS



ES MUY IMPORTANTE
PARA HACER UN SEGUIMIENTO DE LA CORRESPONSABILIDAD

36

ES MUY IMPORTANTE
PARA MEJORAR EL VALOR AÑADIDO DE TODOS LOS ACTORES



37

PLAN ESTRATÉGICO DE MEJORA

CEIP EL FARO

2015-19

Isla Éxito educativo de todo el alumnado, 20 de febrero de 2015

PRESENTACIÓN

El Plan de mejora estratégico para los cinco próximos cursos es el resultado de la participación y acuerdo de la comunidad educativa a través del Claustro (20/2/2015) y el Consejo Escolar (20/2/2015).

El Plan tiene como objetivos estratégicos conseguir el éxito educativo de todo el alumnado y favorecer la cohesión social. Son los objetivos acordados por la Comunidad educativa de la escuela en línea con la Comunidad Autónoma, Estado Español y Unión Europea.

Para elaborar el plan se ha constituido un grupo promotor integrado por siete profesores de la escuela, que han liderado el proceso y consultado sistemáticamente a la comunidad educativa. El resultado es este documento que ha sido aprobado por la dirección de la escuela, Claustro y Consejo Escolar. Recoge el compromiso para los próximos cuatro cursos con la comunidad educativa de la escuela.

El documento se estructura básicamente en tres partes: Planteamiento institucional, diagnosis de la situación a través del análisis DAFO y plan estratégico en formato Mapa Estratégico que recoge sintéticamente los objetivos a conseguir, las líneas maestras a desarrollar (estrategias) y los recursos necesarios.

El planteamiento institucional incluye la misión, visión y valores de la escuela.

El análisis DAFO aporta información ordenada sobre elementos externos que inciden en la escuela y una valoración de lo que funciona o necesita mejorar, internamente, como punto de partida para establecer el plan estratégico.

El plan estratégico tiene un formato sintético que se irá concretando cada curso a través de actividades que desarrollan las estrategias previstas.

El desarrollo del plan estratégico se concreta en un plan por curso que no incluye todas las actividades de la escuela, sino solo aquellas que son más relevantes para la consecución de los objetivos y requieren de una especial atención.

PLANTEAMIENTO INSTITUCIONAL

Informa de la función básica que realiza la escuela (misión), cómo le gustaría ser (visión) y, qué valores orientan la actividad educativa y la gestión de la escuela.

Misión

La misión de nuestra escuela es educar **y formar a nuestro alumnado** a través de un servicio educativo de calidad que favorezca su promoción social.

Visión

La escuela El Faro quiere ser un centro educativo **capaz de dar respuesta a las necesidades y expectativas sociales e individuales de todo su alumnado**, a través de un proceso de mejora continua basado en la innovación y la investigación de un profesorado altamente cualificado y reconocido, y que aspira a ser una escuela de referencia de excelencia educativa en el marco del estado español.

Valores

La escuela El Faro tiene como valores esenciales que filtran las decisiones:

- **Respeto a la diferencia** y a las diversas creencias; una escuela **abierta** a todos y **acogedora**.
- **Arraigada culturalmente** y que **promueve el sentido de pertenencia a la comunidad**.

- **Innovación continua en el proceso de enseñanza-aprendizaje** como estrategia facilitadora del éxito educativo de todo el alumnado.
- **Equidad en el acceso, proceso y resultado escolar** de la diversidad de alumnado como instrumento para el éxito educativo de todos.
- Ajuste pedagógico para **adaptar el proceso de enseñanza-aprendizaje a las necesidades** del alumnado.

- **Participación** como estrategia para conseguir el compromiso y la corresponsabilidad de la comunidad escolar en el proceso educativo.

DIAGNOSIS /DAFO

Este apartado ordena de forma sintética cuáles son las posibilidades y dificultades de la escuela para conseguir sus objetivos, teniendo en cuenta los principales factores externos y variables internas que inciden.

OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
1. El apoyo de los servicios educativos de la zona	1. Recortes de plantilla y recursos
2. Apoyo de la inspección de educación	2. Posibles incorporaciones de personal docente y no docente no comprometido con el proyecto educativo de la escuela
3. Apoyo del ayuntamiento	3. Constantes cambios de la política educativa y la legislación.
4. Curso en red para elaborar un plan de mejora a medio plazo	4. Complejo entorno social de la escuela
5. PROMECE	5. Estrés del alumnado y sus familias como consecuencia de la crisis.
FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
1. Implicación de una parte significativa del claustro en el proyecto educativo	1. Resultados escolares mejorables
2. Colaboración del AMPA en las actividades escolares y gestión de las extraescolares	2. Alto absentismo
3. Dirección comprometida con el proyecto educativo e innovadora.	3. Proyecto educativo poco compartido en la práctica
	4. Falta de seguimiento de la aplicación del proyecto educativo y de los acuerdos, así como de su impacto en los aprendizajes del alumnado

Las oportunidades y amenazas son externas a la escuela, pero afectan facilitando o dificultando su funcionamiento.

Las fortalezas y debilidades son variables sobre las que la escuela puede incidir directamente.

MATRIZ DAFO

La matriz DAFO recoge las valoraciones, entre 0 y 10, del potencial de las oportunidades y fortalezas de la escuela, de la importancia de neutralizar las amenazas más significativas, y de reconvertir algunas debilidades en fortalezas con la finalidad de conseguir el éxito escolar de todo el alumnado.

Valor	0 / 10	AMENAZAS (Contrarestrar)						OPORTUNIDADES (Aprovechar)						Total	%		
		A.1 Recortes de plantilla y recursos	A.2 Posibles incorporaciones de personal docente y no docer	A.3 Constantes cambios de la política educativa y la legislaci	A.4 Complejo entorno social de la escuela	A.5 Estrés del alumnado y sus familias como consecuencia d	Media %	O.1 El apoyo de los servicios educativos de la zona	O.2 Apoyo de la inspección de educación	O.3 Apoyo del ayuntamiento	O.4 Curso en red para elaborar un plan de mejora a medio p	O.5 PROMECE	Media %				
P. FUERTES (utilizar)		**Estrategias de prevención**						**Estrategias de crecimiento**									
		Valoración de la comunidad educativa						Valoración de la comunidad educativa									
F.1 . Implicación de una parte significativa del claustro er		7	8	9	5	5	68,0	8	6	7	8	7	72,0	70,0	70,0	**Nivel de utilidad de las fortalezas**	1ª
F.2 Colaboración del AMPA en las actividades escolares		5	5	3	8	6	54,0	5	5	8	6	4	56,0	55,0	55,0		3ª
F.3 Dirección comprometida con el proyecto educativo e i		6	7	9	4	3	58,0	6	8	8	9	7	76,0	67,0	67,0		2ª
Suma		18	20	21	17	14	18,0	19	19	23	23	18	20,4	MEDIA			
%		60,0	66,7	70,0	56,7	46,7	60,0	63,3	63,3	76,7	76,7	60,0	68,0	64,0	64,0		
P.DÉBILES (neutralizar o compensar)		**Estrategias de atención preferente**						**Estrategias de mejora**									
D.1 Resultados escolares mejorables		9	8	7	8	9	82,0	7	6	6	7	6	64,0	73,0	73,0	**Interes para compensar las carencias**	
D.2 Alto absentismo		9	8	7	8	9	82,0	7	6	6	7	6	64,0	73,0	73,0		
D.3 Proyecto educativo poco compartido en la práctica		6	8	8	5	5	64,0	8	6	6	8	7	70,0	67,0	67,0		2a
D.4 Falta de seguimiento de la aplicación del proyecto ed		6	8	8	5	5	64,0	8	6	6	8	7	70,0	67,0	67,0		2a
Suma		12	16	16	10	10	12,8	16	12	12	16	14	14,0	MEDIA			
%		30,0	40,0	40,0	25,0	25,0	32,0	40,0	30,0	30,0	40,0	35,0	35,0	70,0	70,0		
TOTAL		30,0	36,0	37,0	27,0	24,0		35,0	31,0	35,0	39,0	32,0					
%		42,9	51,4	52,9	38,6	34,3		50,0	44,3	50,0	55,7	45,7					
		Capacidad de contrarrestar las amenazas						**Capacidad para aprovechar cada oportunidad**									

INTERPRETACIÓN DAFO

Este apartado interpreta los resultados numéricos de la matriz DAFO con el fin de obtener conclusiones útiles para concretar las estrategias del plan.

Desde la perspectiva de las variables que dependen de la escuela, -la última columna de la matriz-, podemos concluir que para conseguir el éxito escolar de todo el alumnado el factor más importante es:

- la implicación de una parte significativa del claustro (F1), sin la cual difícilmente podemos alcanzar el objetivo.

En segunda posición tenemos un empate técnico entre:
- la dirección comprometida (F3),
- el proyecto educativo compartido (D3 =>F) y su seguimiento (D4 => F), dos debilidades que hemos de convertir en fortalezas.

y, por último, pero también importante, tenemos como variable relevante la colaboración del AMPA (F2).

Desde la perspectiva de las variables externas a la escuela, las dos amenazas que más fácilmente podemos neutralizar son:
- A3 constantes cambios políticos y de legislación
- y A2 las nuevas incorporaciones de personal no comprometido con el PEC.

Las oportunidades que se visualizan con mayor potencial para el éxito educativo de todo el alumnado son:
- En primer lugar O4, el curso en red para elaborar un plan de mejora a medio plazo,
- y, en segundo lugar, el apoyo de los servicios educativos (O1) y del ayuntamiento (O3).

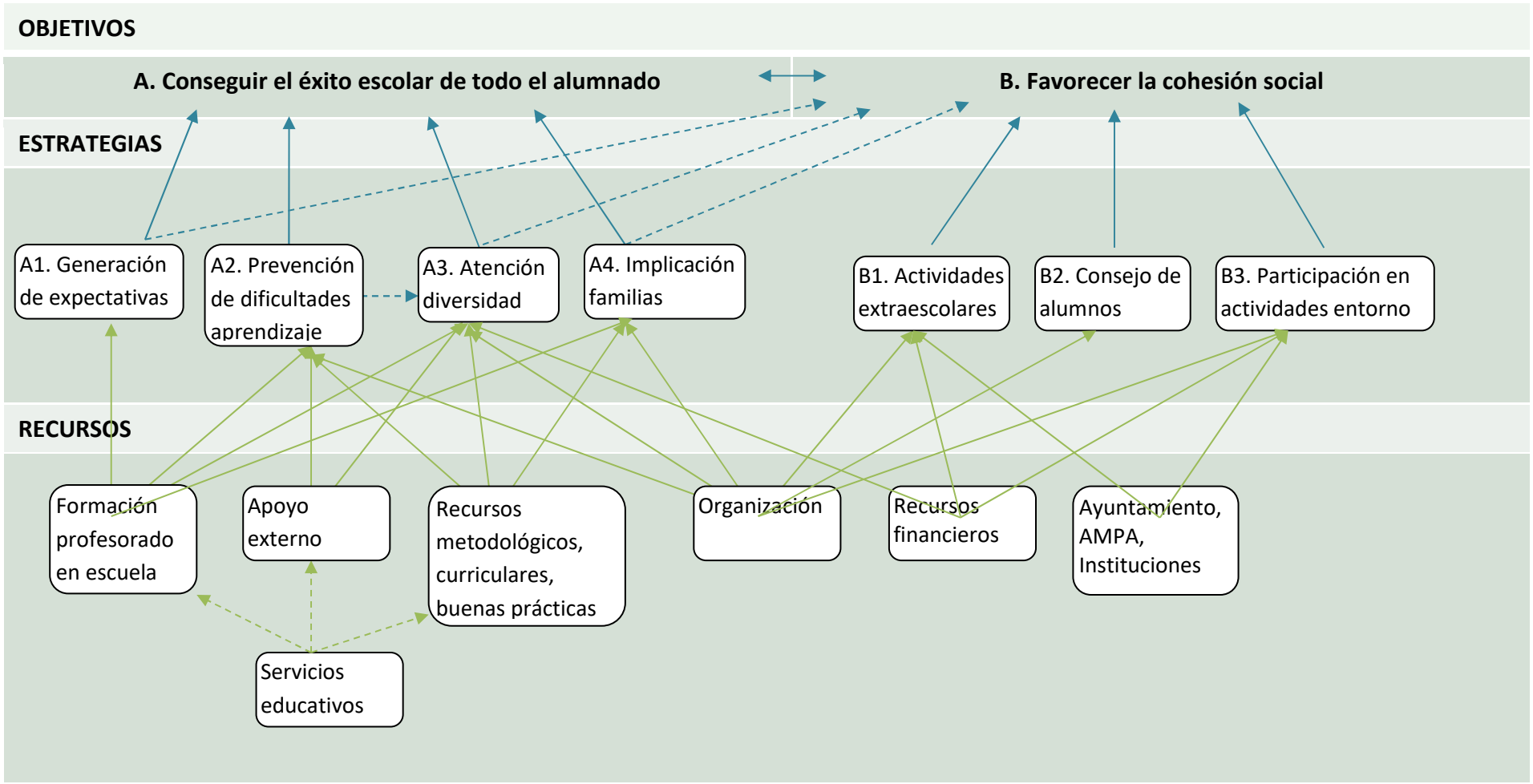
A partir de las valoraciones anteriores, en el Mapa Estratégico definimos las grandes líneas estratégicas más adecuadas para conseguir el éxito escolar de todo el alumnado y favorecer la cohesión social, que son los dos grandes objetivos que la escuela ha prefijado.

MAPA ESTRATÉGICO 2015-2019

El Mapa estratégico muestra los objetivos a medio plazo, las estrategias o líneas de trabajo prioritarias, y los recursos necesarios. Ofrece una visión general y sintética del plan estratégico de mejora.

OBJETIVOS	
A. Conseguir el éxito escolar de todo el alumnado	**B. Favorecer la cohesión social**
ESTRATEGIAS	
A.1. Generación y concreción de expectativas de éxito para todo el alumnado (B) A.2. Identificación y prevención de las dificultades de aprendizaje A.3. Atención a la diversidad de alumnado (B) A.4. Implicación de las familias en el tiempo escolar y extraescolar (B)	B.1 Diseño y aplicación de un plan de actividades extraescolares B.2 Creación de un consejo de alumnos para tratar los temas de su interés B.3 Participación en y con las actividades de las entidades sociales, culturales, educativas y deportivas del entorno
RECURSOS	
Formación del profesorado (A1, A2,A3, A4) Apoyo externo orientador: servicios educativos,... (A2, A3) Organización (A2, A3, A4, B1, B2, B3) Recursos metodológicos, curriculares y buenas prácticas (A2, A3,A4)	Colaboración del ayuntamiento, del AMPA y, de Instituciones públicas y privadas (B1, B3) Recursos financieros (A3, B1, B3)

Los paréntesis en estrategias indican otros objetivos sobre los que se incide positivamente, y en recursos para qué estrategias son necesarios.


OBJETIVOS
A. Conseguir el éxito escolar de todo el alumnado
B. Favorecer la cohesión social
ESTRATEGIAS
A1. Generación de expectativas
A2. Prevención de dificultades aprendizaje
A3. Atención diversidad
A4. Implicación familias
B1. Actividades extraescolares
B2. Consejo de alumnos
B3. Participación en actividades entorno
RECURSOS
Formación profesorado en escuela
Apoyo externo
Recursos metodológicos, curriculares, buenas prácticas
Organización
Recursos financieros
Ayuntamiento, AMPA, Instituciones
Servicios educativos

INDICADORES DEL PLAN ESTRATÉGICO

Los indicadores concretan los objetivos a conseguir del plan estratégico y permiten seguir su evolución en el desarrollo del plan, facilitan la transparencia, participación y toma de decisiones.

RESUMEN DE INDICADORES

OBJETIVOS	
CONSEGUIR EL ÉXITO ESCOLAR DE TODO EL ALUMNADO	**FAVORECER LA COHESIÓN SOCIAL**
INDICADORES	
Grado de cumplimiento de la Tasa de alumnado que supera el curso	**Grado de cumplimiento de la Tasa de alumnado que supera el curso**
Índice de la Tasa de alumnado que supera el curso	
Porcentaje de alumnado en cada nivel de éxito escolar	
Porcentaje de éxito escolar en las asignaturas básicas y en aquellas que presentan mayor margen de mejora	
Grado de satisfacción de la comunidad educativa	Grado de satisfacción de la comunidad educativa
	Tasa de absentismo no justificado del alumnado
	Porcentaje de alumnado que realiza alguna actividad extraescolar

El indicador síntesis de los dos objetivos es *Grado de cumplimiento de la Tasa de alumnado que supera el curso*, los otros indicadores lo complementan.

INDICADOR: Grado de cumplimiento de la Tasa de alumnado que supera el curso (eficacia)

INDICADOR: Índice de la Tasa de alumnado que supera el curso (progreso, evolución)

TASA DE SUPERACIÓN	Valor inicial	P3	P4	P5	1º EPRI	2º EPRI	3º EPRI	4º EPRI	5º EPRI	6º EPRI
Promoción 2018-27		2018-19	2019-20	2019-20	2020-21	2021-22	2022-23	2023-24	2024-25	2025-26
Matriculados										
Expectativas		100%								
Resultado										
Grado de cumplimiento										
Índice	100									
Promoción 2017-26		2017-18	2018-19	2019-20	2019-20	2020-21	2021-22	2022-23	2023-24	2024-25
Matriculados										
Expectativas		100%	100%							
Resultado										
Grado de cumplimiento										
Índice	100									
Promoción 2016-25		2016-17	2017-18	2018-19	2019-20	2019-20	2020-21	2021-22	2022-23	2023-24
Matriculados										
Expectativas		100%	100%	100%						
Resultado										
Grado de cumplimiento										
Índice	100									
Promoción 2015-24		**2015-16**	2016-17	2017-18	2018-19	2019-20	2020-21	2021-22	2022-23	2023-24
Matriculados										
Expectativas		100%	100%	100%	100%					
Resultado										
Grado de cumplimiento										
Índice	100									
Promoción 2014-23		2014-15	**2015-16**	2016-17	2017-18	2018-19	2019-20	2020-21	2021-22	2022-23
Matriculados		50								
Expectativas		100%	100%	100%	100%	100%				
Resultado										
Grado de cumplimiento										
Índice	100%	100								
Promoción 2013-22		2013-14	2014-15	**2015-16**	2016-17	2017-18	2018-19	2019-20	2020-21	2021-22
Matriculados		51	51							
Expectativas			100%	100%	100%	100%	99%			
Resultado		100%								
Grado de cumplimiento										
Índice	100%		100							
Promoción 2012-21		2012-13	2013-14	2014-15	**2015-16**	2016-17	2017-18	2018-19	2019-20	2020-21
Matriculados		51	51	51						
Expectativas				98%	98%	98%	98%	98%		
Resultado		100%	99%							
Grado de cumplimiento										
Índice	99%			100						
Promoción 2011-20		2011-12	2012-13	2013-14	2014-15	**2015-16**	2016-17	2017-18	2018-19	2019-20
Matriculados		53	53	53	53					
Expectativas					92%	92%	93%	93%	94%	
Resultado		100%	98%	96%						
Grado de cumplimiento										
Índice	95%				100					
Promoción 2010-19		2010-11	2011-12	2012-13	2013-14	2014-15	**2015-16**	2016-17	2017-18	2018-19
Matriculados		53	53	53	53	53				
Expectativas						88%	88%	89%	89%	90%
Resultado		100%	98%	95%	90%					
Grado de cumplimiento										
Índice	91%					100				
Promoción 2009-18		2009-10	2010-11	2011-12	2012-13	2013-14	2014-15	**2015-16**	2016-17	2017-18
Matriculados		54	54	54	54	54	54			
Expectativas							84%	84%	85%	85%
Resultado		100%	96%	93%	88%	86%				
Grado de cumplimiento										
Índice	86%						100			
Promoción 2008-17		2008-09	2009-10	2010-11	2011-12	2012-13	2013-14	2014-15	**2015-16**	2016-17
Matriculados		56	56	56	56	56	56	56		
Expectativas								80%	80%	80%
Resultado		99%	95%	91%	86%	84%	82%			
Grado de cumplimiento										
Índice	82%							100		
Promoción 2007-16		2007-08	2008-09	2009-10	2010-11	2011-12	2012-13	2013-14	2014-15	**2015-16**
Matriculados		56	56	56	56	56	56	56	56	
Expectativas									76%	76%
Resultado		98%	92%	88%	84%	83%	81%	78%		
Grado de cumplimiento										
Índice	78%								100	

INDICADOR: Grado de cumplimiento de la Tasa de alumnado que supera el curso (eficacia)	
FINALIDAD	Conocer en qué medida se ha conseguido la tasa objetivo de alumnado que supera el curso
PUNTO DE PARTIDA	El histórico de cada promoción de alumnos
OBJETIVO/EXPECTATIVAS	A partir de las expectativas fijadas por el equipo docente, preferentemente a partir de las expectativas de cada alumno.
CRITERIO REFERENCIAL	Cumplimiento de las expectativas. Intervalo: Mínimo 90% expectativas - Máximo 100% alumnado
FÓRMULA	[(Alumnado supera curso/(alum. matriculados-traslados de escuela)) / (Expectativa alum. superan curso/alum. matriculados- traslados escuela)] x 100
POBLACIÓN **MUESTRA**	Cada promoción de alumnado de EDUCACIÓN INFANTIL (EINF) Y PRIMARIA (EPRI)
FUENTE DE LOS DATOS	Actas de evaluación. A partir de la evaluación global cuantitativa y cualitativa del logro de las competencias y conocimientos establecidos por la escuela para los cursos de EINF y EPRI, y recogida en las juntas de evaluación. La EINF está regulada por cada CCAA y, por lo tanto, se ha de interpretar de acuerdo con la legislación aplicable en cada caso.
FRECUENCIA DE RECOGIDA	Por evaluación
FRECUENCIA DE ANÁLISIS	Por evaluación y final de curso, para hacer un seguimiento sistemático de la evolución en el grado de consecución de los objetivos.
UTILIDAD	Para reflexionar globalmente sobre los resultados obtenidos y el funcionamiento de las actividades del plan a nivel de equipo docente, dirección, claustro y consejo escolar. Al final de curso se ha de decidir sobre la continuidad o no de cada una de las actividades, posibles ajustes de las mismas y el diseño de otras nuevas. De acuerdo, entre otras cosas, a la valoración de la incidencia de las actividades sobre la tasa de superación de curso.
RESPONSABLE DE LA RECOGIDA	Tutor/a de curso
TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	Jefatura de estudios, Equipo promotor del plan y tutores.
DISTRIBUCIÓN PARA SU ANÁLISIS	Dirección, Claustro y equipos docentes

INDICADOR: Índice de la Tasa de alumnado que supera el curso de cada promoción (progreso, evolución)	
FINALIDAD	Conocer el progreso o evolución de la tasa de alumnado que supera el curso de cada una de las promociones de alumnado.
PUNTO DE PARTIDA	Media de la Tasa de alumnado de una promoción que supera el curso de los tres últimos años.
OBJETIVO/EXPECTATIVAS	No empeorar el punto de partida e intentar mejorar
CRITERIO REFERENCIAL	Igual o mayor a 100 y creciendo
FÓRMULA	Tasa de superación de curso/valor inicial (media del porcentaje de alumnado que ha superado cada nivel en los tres últimos cursos)
POBLACIÓN **MUESTRA**	Por promoción de alumnado de EDUCACIÓN INFANTIL (EINF) Y PRIMARIA (EPRI)
FUENTE DE LOS DATOS	Actas de evaluación. A partir de la evaluación global cuantitativa y cualitativa del logro de las competencias y conocimientos establecidos por la escuela para los cursos de EINF y EPRI, y recogida en las juntas de evaluación. La EINF está regulada por cada CCAA y, por lo tanto, se ha de interpretar de acuerdo con la legislación aplicable en cada caso.
FRECUENCIA DE RECOGIDA	Por evaluación
FRECUENCIA DE ANÁLISIS	Por evaluación y final de curso, para hacer un seguimiento sistemático de la evolución
UTILIDAD	Para reflexionar globalmente sobre los resultados obtenidos y el funcionamiento de las actividades del plan a nivel de equipo docente, dirección, claustro y consejo escolar. Al final de curso se ha de decidir sobre la continuidad o no de cada una de las actividades, posibles ajustes de las mismas y el diseño de otras nuevas. De acuerdo, entre otras cosas, a la valoración de la incidencia de las actividades sobre la tasa de superación de curso.
RESPONSABLE DE LA RECOGIDA	Tutor/a de curso
TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	Jefatura de estudios, Equipo promotor del plan y tutores.
DISTRIBUCIÓN PARA SU ANÁLISIS	Dirección, Claustro y equipos docentes

INDICADOR: Porcentaje de alumnado según nivel de éxito escolar

DISTRIBUCIÓN NIVELES ÉXITO	P3	P4	P5	1º EPRI	2º EPRI	3º EPRI	4º EPRI	5º EPRI	6º EPRI
Promoción 2018-27	2018-19	2019-20	2019-20	2020-21	2021-22	2022-23	2023-24	2024-25	2025-26
Alumnado 0 pendientes									
Alumnado 1a2 pendientes									
Alumnado 3a4 pendientes									
Alumnado +4 pendientes									
Promoción 2017-26	2017-18	2018-19	2019-20	2019-20	2020-21	2021-22	2022-23	2023-24	2024-25
Alumnado 0 pendientes									
Alumnado 1a2 pendientes									
Alumnado 3a4 pendientes									
Alumnado +4 pendientes									
Promoción 2016-25	2016-17	2017-18	2018-19	2019-20	2019-20	2020-21	2021-22	2022-23	2023-24
Alumnado 0 pendientes									
Alumnado 1a2 pendientes									
Alumnado 3a4 pendientes									
Alumnado +4 pendientes									
Promoción 2015-24	**2015-16**	2016-17	2017-18	2018-19	2019-20	2020-21	2021-22	2022-23	2023-24
Alumnado 0 pendientes									
Alumnado 1a2 pendientes									
Alumnado 3a4 pendientes									
Alumnado +4 pendientes									
Promoción 2014-23	2014-15	**2015-16**	2016-17	2017-18	2018-19	2019-20	2020-21	2021-22	2022-23
Alumnado 0 pendientes	100%								
Alumnado 1a2 pendientes	0%								
Alumnado 3a4 pendientes	0%								
Alumnado +4 pendientes	0%								
Promoción 2013-22		2014-15	**2015-16**	2016-17	2017-18	2018-19	2019-20	2020-21	2021-22
Alumnado 0 pendientes		100%							
Alumnado 1a2 pendientes		0%							
Alumnado 3a4 pendientes		0%							
Alumnado +4 pendientes		0%							
Promoción 2012-21			2014-15	**2015-16**	2016-17	2017-18	2018-19	2019-20	2020-21
Alumnado 0 pendientes			98%						
Alumnado 1a2 pendientes			2%						
Alumnado 3a4 pendientes			0%						
Alumnado +4 pendientes			0%						
Promoción 2011-20				2014-15	**2015-16**	2016-17	2017-18	2018-19	2019-20
Alumnado 0 pendientes				92%					
Alumnado 1a2 pendientes				6%					
Alumnado 3a4 pendientes				2%					
Alumnado +4 pendientes				0%					
Promoción 2010-19					2014-15	**2015-16**	2016-17	2017-18	2018-19
Alumnado 0 pendientes					88%				
Alumnado 1a2 pendientes					8%				
Alumnado 3a4 pendientes					4%				
Alumnado +4 pendientes					0%				
Promoción 2009-18						2014-15	**2015-16**	2016-17	2017-18
Alumnado 0 pendientes						84%			
Alumnado 1a2 pendientes						10%			
Alumnado 3a4 pendientes						4%			
Alumnado +4 pendientes						2%			
Promoción 2008-17							2014-15	**2015-16**	2016-17
Alumnado 0 pendientes							80%		
Alumnado 1a2 pendientes							10%		
Alumnado 3a4 pendientes							6%		
Alumnado +4 pendientes							4%		
Promoción 2007-16								2014-15	**2015-16**
Alumnado 0 pendientes								76%	
Alumnado 1a2 pendientes								12%	
Alumnado 3a4 pendientes								8%	
Alumnado +4 pendientes								4%	

INDICADOR: Porcentaje de alumnado según nivel de éxito escolar	
FINALIDAD	Conocer la evolución de los niveles de éxito escolar del alumnado. Niveles: Alumnado con 0 áreas o asignaturas pendientes Alumnado con 1 o 2 áreas o asignaturas pendientes Alumnado con 3 o 4 áreas o asignaturas pendientes Alumnado con más de 4 áreas o asignaturas pendientes
PUNTO DE PARTIDA	Distribución porcentual del curso 2014/15
OBJETIVO/EXPECTATIVAS	Reducir los intervalos con mayor número de áreas o asignaturas pendientes e incrementar los de menor número.
CRITERIO REFERENCIAL	Éxito: cuando el porcentaje de alumnado del intervalo de 0 asignaturas pendientes sea como mínimo el 90% de las expectativas de la Tasa de superación de curso del alumnado, óptimo la totalidad de los alumnos.
FÓRMULA	Alumnado con *X* áreas o asignaturas pendientes / (Matricula- traslados de escuela)
POBLACIÓN **MUESTRA**	Por promoción de alumnado de EDUCACIÓN INFANTIL (EINF) Y PRIMARIA (EPRI)
FUENTE DE LOS DATOS	Actas de evaluación. A partir de la evaluación global cuantitativa y cualitativa del logro de las competencias y conocimientos establecidos por la escuela para los cursos de EINF y EPRI, y recogida en las juntas de evaluación. La EINF está regulada por cada CCAA y, por lo tanto, se ha de interpretar de acuerdo con la legislación aplicable en cada caso.
FRECUENCIA DE RECOGIDA	Por evaluación
FRECUENCIA DE ANÁLISIS	Por evaluación y final de curso, para hacer un seguimiento sistemático de la evolución
UTILIDAD	Para reflexionar globalmente sobre la evolución de los diferentes niveles de éxito y valorar el cumplimiento de la Tasa de alumnado que supera el curso.
RESPONSABLE DE LA RECOGIDA	Tutor/a de curso
TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	Jefatura de estudios y Equipo promotor del plan
DISTRIBUCIÓN PARA SU ANÁLISIS	Dirección, Claustro y equipos docentes

INDICADOR: Porcentaje de éxito escolar de las asignaturas básicas y con mayor margen de mejora

Por promoción =>	Objetivo/Expectativas 2018/19												
PORCENTAJE ÉXITO ÁREAS/ASIGNATURAS o Cb	**VInicial EINF**	**Vinicial EPRI**	**P3**	**P4**	**P5**	**1º EPRI**	**2º EPRI**	**3º EPRI**	**3º EPRI_Cb**	**4º EPRI**	**5º EPRI**	**6º EPRI**	**6º EPRI_Cb**
Promoción 2018-27	100%		2018-19	2019-20	2019-20	2020-21	2021-22	2022-23	2023-24	2024-25	2025-26	2026-27	2026-27
Habilidades comunicación/ Lengua CCAA	100%	100%											
Socialización/ Lengua Castellana	100%	100%											
Habilidades de lógica/ Matemáticas	100%	100%											
Autonomía/ 1a mayor margen = Inglés	100%	100%											
Propio cuerpo/ 2a mayor = Medio Social o CS	100%	100%											
Entorno familiar y social/ 3a Medio Natural o CN	100%	100%											
Promoción 2017-26	100%		2017-18	2018-19	2019-20	2019-20	2020-21	2021-22	2022-23	2023-24	2024-25	2025-26	2025-26
Habilidades comunicación/ Lengua CCAA	100%	100%											
Socialización/ Lengua Castellana	100%	100%											
Habilidades de lógica/ Matemáticas	100%	100%											
Autonomía/ 1a mayor margen = Inglés	100%	100%											
Propio cuerpo/ 2a mayor = Medio Social o CS	100%	100%											
Entorno familiar y social/ 3a Medio Natural o CN	100%	100%											
Promoción 2016-25	100%		2016-17	2017-18	2018-19	2019-20	2019-20	2020-21	2021-22	2022-23	2023-24	2024-25	2024-25
Habilidades comunicación/ Lengua CCAA	100%	100%											
Socialización/ Lengua Castellana	100%	100%											
Habilidades de lógica/ Matemáticas	100%	100%											
Autonomía/ 1a mayor margen = Inglés	100%	100%											
Propio cuerpo/ 2a mayor = Medio Social o CS	100%	100%											
Entorno familiar y social/ 3a Medio Natural o CN	100%	100%											
Promoción 2015-24	100%		**2015-16**	2016-17	2017-18	2018-19	2019-20	2019-20	2020-21	2021-22	2022-23	2023-24	2023-24
Habilidades comunicación/ Lengua CCAA	100%	100%											
Socialización/ Lengua Castellana	100%	100%											
Habilidades de lógica/ Matemáticas	100%	100%											
Autonomía/ 1a mayor margen = Inglés	100%	100%											
Propio cuerpo/ 2a mayor = Medio Social o CS	100%	100%											
Entorno familiar y social/ 3a Medio Natural o CN	100%	100%											
Promoción 2014-23	100%			**2015-16**	2016-17	2017-18	2018-19	2019-20	2019-20	2020-21	2021-22	2022-23	2022-23
Habilidades comunicación/ Lengua CCAA	100%	100%											
Socialización/ Lengua Castellana	100%	100%											
Habilidades de lógica/ Matemáticas	100%	100%											
Autonomía/ 1a mayor margen = Inglés	100%	100%											
Propio cuerpo/ 2a mayor = Medio Social o CS	100%	100%											
Entorno familiar y social/ 3a Medio Natural o CN	100%	100%											
Promoción 2013-22	100%				**2015-16**	2016-17	2017-18	2018-19	2018-19	2019-20	2020-21	2021-22	2021-22
Habilidades comunicación/ Lengua CCAA	100%	100%											
Socialización/ Lengua Castellana	100%	100%											
Habilidades de lógica/ Matemáticas	100%	100%											
Autonomía/ 1a mayor margen = Inglés	100%	100%											
Propio cuerpo/ 2a mayor = Medio Social o CS	100%	100%											
Entorno familiar y social/ 3a Medio Natural o CN	100%	100%											
Promoción 2012-21	98%					**2015-16**	2016-17	2017-18	2017-18	2018-19	2019-20	2020-21	2020-21
Habilidades comunicación/ Lengua CCAA	100%	100%											
Socialización/ Lengua Castellana	100%	100%											
Habilidades de lógica/ Matemáticas	100%	100%											
Autonomía/ 1a mayor margen = Inglés	100%	100%											
Propio cuerpo/ 2a mayor = Medio Social o CS	100%	100%											
Entorno familiar y social/ 3a Medio Natural o CN	100%	100%											
Promoción 2011-20	94%	2014-15					**2015-16**	2016-17	2016-17	2017-18	2018-19	2019-20	2019-20
Habilidades comunicación/ Lengua CCAA		96%											
Socialización/ Lengua Castellana		96%											
Habilidades de lógica/ Matemáticas		92%											
Autonomía/ 1a mayor margen = Inglés		92%											
Propio cuerpo/ 2a mayor = Medio Social o CS		96%											
Entorno familiar y social/ 3a Medio Natural o CN		95%											
Promoción 2010-19	90%	Media 2013-15						**2015-16**	2015-16	2016-17	2017-18	2018-19	2018-19
Habilidades comunicación/ Lengua CCAA		92%											
Socialización/ Lengua Castellana		92%											
Habilidades de lógica/ Matemáticas		88%											
Autonomía/ 1a mayor margen = Inglés		88%											
Propio cuerpo/ 2a mayor = Medio Social o CS		92%											
Entorno familiar y social/ 3a Medio Natural o CN		91%											
Promoción 2009-18	85%	Media 2012-15								**2015-16**	2016-17	2017-18	2017-18
Habilidades comunicación/ Lengua CCAA		88%											
Socialización/ Lengua Castellana		88%											
Habilidades de lógica/ Matemáticas		84%											
Autonomía/ 1a mayor margen = Inglés		84%											
Propio cuerpo/ 2a mayor = Medio Social o CS		88%											
Entorno familiar y social/ 3a Medio Natural o CN		87%											
Promoción 2008-17	80%	Media 2012-15									**2015-16**	2016-17	2016-17
Habilidades comunicación/ Lengua CCAA		84%											
Socialización/ Lengua Castellana		84%											
Habilidades de lógica/ Matemáticas		80%											
Autonomía/ 1a mayor margen = Inglés		80%											
Propio cuerpo/ 2a mayor = Medio Social o CS		84%											
Entorno familiar y social/ 3a Medio Natural o CN		83%											
Promoción 2007-16	76%	Media 2012-15										**2015-16**	2015-16
Habilidades comunicación/ Lengua CCAA		80%											
Socialización/ Lengua Castellana		80%											
Habilidades de lógica/ Matemáticas		76%											
Autonomía/ 1a mayor margen = Inglés		76%											
Propio cuerpo/ 2a mayor = Medio Social o CS		80%											
Entorno familiar y social/ 3a Medio Natural o CN		79%											

<table>
<tr><th colspan="2">INDICADOR: Porcentaje de éxito escolar en las asignaturas básicas y con mayor margen de mejora</th></tr>
<tr><td>FINALIDAD</td><td>Conocer la evolución de los ámbitos básicos e identificar los de mayor margen de mejora, en el CEIP el Faro son:
<table>
<tr><th>EINF_ Áreas</th><th>EPRI_ Asignaturas</th></tr>
<tr><td>Habilidades comunicativas
Socialización y capacidades afectivas
Habilidades lógico matemáticas
Autonomía personal
Conocer propio cuerpo
Explorar entorno familiar y social</td><td>Lengua Castellana y CCAA
Matemáticas
De mayor a menor margen de mejora:
Inglés
Medio Social o Ciencias Sociales
Medio Natural o Ciencias Naturaleza</td></tr>
</table></td></tr>
<tr><td>PUNTO DE PARTIDA</td><td>El valor inicial para EINF es 100% y para EPRI es la media del porcentaje de aprobados de los tres cursos académicos anteriores al curso 2015/16 para cada promoción.</td></tr>
<tr><td>OBJETIVO/EXPECTATIVAS</td><td>Reducir el margen de mejora.</td></tr>
<tr><td>CRITERIO REFERENCIAL</td><td>Mínimo el 90% de las expectativas de la Tasa de superación de curso del alumnado, óptimo 100% alumnado matriculado.</td></tr>
<tr><td>FÓRMULA</td><td>Alumnado aprobado de la asignatura/ (Matricula- traslados de escuela) x 100</td></tr>
<tr><td>POBLACIÓN MUESTRA</td><td>Por promoción de alumnado y área/asignatura o Competencia básica (Cb)considerada de EDUCACIÓN INFANTIL (EINF) Y PRIMARIA (EPRI)</td></tr>
<tr><td>FUENTE DE LOS DATOS</td><td>Actas de evaluación y resultados pruebas diagnósticas o finales por competencias. A partir de la evaluación global cuantitativa y cualitativa del logro de las competencias y conocimientos establecidos por la escuela para cada una de las asignaturas consideradas de EINF y EPRI. La EINF está regulada por cada CCAA y, por lo tanto, se ha de interpretar de acuerdo con la legislación aplicable en cada caso.</td></tr>
<tr><td>FRECUENCIA DE RECOGIDA</td><td>Por evaluación y prueba de competencia.</td></tr>
<tr><td>FRECUENCIA DE ANÁLISIS</td><td>Por evaluación y final de curso, para hacer un seguimiento sistemático de la evolución</td></tr>
<tr><td>UTILIDAD</td><td>Para reflexionar globalmente sobre la evolución de los diferentes niveles de éxito, y valorar su incidencia sobre el cumplimiento de la Tasa de alumnado que supera el curso. Así como también, para valorar la idoneidad de las estrategias metodológicas, la coordinación docente y la utilidad de las actividades desarrolladas por el plan estratégico.</td></tr>
<tr><td>RESPONSABLE DE LA RECOGIDA</td><td>Tutor/a de curso</td></tr>
<tr><td>TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN</td><td>Jefatura de estudios y Equipo promotor del plan</td></tr>
<tr><td>DISTRIBUCIÓN PARA SU ANÁLISIS</td><td>Dirección, Claustro y equipos docentes</td></tr>
</table>

INDICADOR: Grado de satisfacción de la comunidad educativa

GRADO DE SATISFACCIÓN	Objetivo/Exp	P3	P4	P5	1º EPRI	2º EPRI	3º EPRI	4º EPRI	5º EPRI	6º EPRI
Promoción 2018-27	De 75 a 90%	2018-19	2019-20	2019-20	2020-21	2021-22	2022-23	2024-25	2025-26	2026-27
Alumnado										
Familias										
Promoción 2017-26	De 75 a 90%	2017-18	2018-19	2019-20	2019-20	2020-21	2021-22	2023-24	2024-25	2025-26
Alumnado										
Familias										
Promoción 2016-25	De 75 a 90%	2016-17	2017-18	2018-19	2019-20	2019-20	2020-21	2022-23	2023-24	2024-25
Alumnado										
Familias										
Promoción 2015-24	De 75 a 90%	**2015-16**	2016-17	2017-18	2018-19	2019-20	2019-20	2021-22	2022-23	2023-24
Alumnado										
Familias										
Promoción 2014-23	De 75 a 90%		**2015-16**	2016-17	2017-18	2018-19	2019-20	2020-21	2021-22	2022-23
Alumnado										
Familias										
Promoción 2013-22	De 75 a 90%			**2015-16**	2016-17	2017-18	2018-19	2019-20	2020-21	2021-22
Alumnado										
Familias										
Promoción 2012-21	De 75 a 90%				**2015-16**	2016-17	2017-18	2018-19	2019-20	2020-21
Alumnado										
Familias										
Promoción 2011-20	De 75 a 90%					**2015-16**	2016-17	2017-18	2018-19	2019-20
Alumnado										
Familias										
Promoción 2010-19	De 75 a 90%						**2015-16**	2016-17	2017-18	2018-19
Alumnado										
Familias										
Promoción 2009-18	De 75 a 90%							**2015-16**	2016-17	2017-18
Alumnado										
Familias										
Promoción 2008-17	De 75 a 90%								**2015-16**	2016-17
Alumnado										
Familias										
Promoción 2007-16	De 75 a 90%									**2015-16**
Alumnado										
Familias										
Profesionales	De 75 a 90%	**2015-16**	2016-17	2017-18	2018-19					
Profesorado EINF										
Profesorado 1º y 2º EPRI										
Profesorado 3º y 4º EPRI										
Profesorado 5º y 6º EPRI										
Personal de administración y servicios										

INDICADOR: Grado de satisfacción de la comunidad educativa	
FINALIDAD	Conocer el nivel de satisfacción de la comunidad educativa y su evolución
PUNTO DE PARTIDA	Curso 2014/15
OBJETIVO/EXPECTATIVAS	Intervalo: mínimo 7,5; óptimo 9.
CRITERIO REFERENCIAL	Mínimo 7, por debajo puede indicar la existencia de problemas de funcionamiento y/o clima relevantes.
FÓRMULA	Valoración de 0 a 10 del grado de satisfacción del alumnado o Familias o Profesorado o Personal de Administración y servicios / Nº de Alumnos o Familias o Profesorado o Personal de Administración y Servicios que ha participado en la encuesta
POBLACIÓN MUESTRA	Alumnado de 4º, 5º y 6º de EPRI Familias de P3, P4, P5, 1º, 2º, 3º, 4º, 5º y 6º de EPRI La totalidad del Profesorado La totalidad del Personal de Administración y servicios
FUENTE DE LOS DATOS	Encuesta anónima a la comunidad educativa. Una posible solución técnica que puede facilitar mucho el trabajo de recogida y tratamiento de la información es utilizar herramientas "on line", entre ellas las disponibles en la plataforma que os haya proporcionado vuestra administración educativa, o Google Apps for Education (http://www.google.es/intx/es/enterprise/apps/education/benefits.html). De todas formas, recordar que hay que tener cuidado con el tipo de información que se emplea, que en ningún caso debe incluir datos confidenciales de ninguna persona, especialmente si son menores.
FRECUENCIA DE RECOGIDA	Antes de final de curso, mayo.
FRECUENCIA DE ANÁLISIS	Al final de curso, con la evaluación final de los resultados y aplicación del plan estratégico.
UTILIDAD	Para conocer el nivel de satisfacción de la comunidad educativa que está correlacionado con el clima de la escuela. En las escuelas que funcionan bien el nivel de satisfacción de la comunidad educativa es alto y el clima bueno.
RESPONSABLE DE LA RECOGIDA	Tutor/a de curso. La responsabilidad incluye la comunicación y seguimiento de la encuesta que asegure la máxima participación posible.
TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	Jefatura de estudios y Equipo promotor del plan
DISTRIBUCIÓN PARA SU ANÁLISIS	Dirección, Claustro y equipos docentes

INDICADOR: Tasa de absentismo no justificado del alumnado

TASA DE ABSENTISMO DEL ALUMNADO	P3	P4	P5	1º EPRI	2º EPRI	3º EPRI	4º EPRI	5º EPRI	6º EPRI
Promoción 2018-27	2018-19	2019-20	2019-20	2020-21	2021-22	2022-23	2024-25	2025-26	2026-27
% alumnado con más del 25% de los dias									
% alumnado con más del 10% hasta 25% días									
Promoción 2017-26	2017-18	2018-19	2019-20	2019-20	2020-21	2021-22	2023-24	2024-25	2025-26
% alumnado con más del 25% de los dias									
% alumnado con más del 10% hasta 25% días									
Promoción 2016-25	2016-17	2017-18	2018-19	2019-20	2019-20	2020-21	2022-23	2023-24	2024-25
% alumnado con más del 25% de los dias									
% alumnado con más del 10% hasta 25% días									
Promoción 2015-24	**2015-16**	2016-17	2017-18	2018-19	2019-20	2019-20	2021-22	2022-23	2023-24
% alumnado con más del 25% de los dias									
% alumnado con más del 10% hasta 25% días									
Promoción 2014-23		**2015-16**	2016-17	2017-18	2018-19	2019-20	2020-21	2021-22	2022-23
% alumnado con más del 25% de los dias									
% alumnado con más del 10% hasta 25% días									
Promoción 2013-22			**2015-16**	2016-17	2017-18	2018-19	2019-20	2020-21	2021-22
% alumnado con más del 25% de los dias									
% alumnado con más del 10% hasta 25% días									
Promoción 2012-21				**2015-16**	2016-17	2017-18	2018-19	2019-20	2020-21
% alumnado con más del 25% de los dias									
% alumnado con más del 10% hasta 25% días									
Promoción 2011-20					**2015-16**	2016-17	2017-18	2018-19	2019-20
% alumnado con más del 25% de los dias									
% alumnado con más del 10% hasta 25% días									
Promoción 2010-19						**2015-16**	2016-17	2017-18	2018-19
% alumnado con más del 25% de los dias									
% alumnado con más del 10% hasta 25% días									
Promoción 2009-18							**2015-16**	2016-17	2017-18
% alumnado con más del 25% de los dias									
% alumnado con más del 10% hasta 25% días									
Promoción 2008-17								**2015-16**	2016-17
% alumnado con más del 25% de los dias									
% alumnado con más del 10% hasta 25% días									
Promoción 2007-16									**2015-16**
% alumnado con más del 25% de los dias									
% alumnado con más del 10% hasta 25% días									

INDICADOR: Tasa de absentismo no justificado del alumnado	
FINALIDAD	Conocer la tasa de absentismo del alumnado como indicador del poco valor otorgado a la escuela como institución socializadora y educadora, y la falta de integración.
PUNTO DE PARTIDA	Curso 2015/16
OBJETIVO/EXPECTATIVAS	0% de alumnado absentista (más del 25% de los días de clase).
CRITERIO REFERENCIAL	0% de alumnado absentista
FÓRMULA	Por alumno: (Días de absentismo no justificado) / (Días de clase) x 100
POBLACIÓN **MUESTRA**	Alumnado de todos los cursos
FUENTE DE LOS DATOS	Control de asistencia
FRECUENCIA DE RECOGIDA	Mensual
FRECUENCIA DE ANÁLISIS	Mensual, cada evaluación y a final de curso.
UTILIDAD	Para identificar al alumnado/familias que presentan este problema y actuar, de acuerdo con el protocolo de absentismo de la escuela. El alumnado que no asiste a la escuela difícilmente tendrá éxito escolar y se integrará socialmente.
RESPONSABLE DE LA RECOGIDA	Tutor/a de curso
TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	Jefatura de estudios y Equipo promotor del plan
DISTRIBUCIÓN PARA SU ANÁLISIS	Dirección, Claustro y equipos docentes

INDICADOR: Porcentaje de alumnado que realiza alguna actividad extraescolar

PARTICIPACIÓN EN ACTIVIDADES EXTRAESCOLARES	4º EPRI	5º EPRI	6º EPRI
Promoción 2012-21	2018-19	2019-20	2020-21
% alumnado que participa en Act. Extraescolares			
Promoción 2011-20	2017-18	2018-19	2019-20
% alumnado que participa en Act. Extraescolares			
Promoción 2010-19	2016-17	2017-18	2018-19
% alumnado que participa en Act. Extraescolares			
Promoción 2009-18	**2015-16**	2016-17	2017-18
% alumnado que participa en Act. Extraescolares			
Promoción 2008-17		**2015-16**	2016-17
% alumnado que participa en Act. Extraescolares			
Promoción 2007-16			**2015-16**
% alumnado que participa en Act. Extraescolares			

INDICADOR: Porcentaje de alumnado que realiza alguna actividad extraescolar	
FINALIDAD	Conocer el porcentaje de alumnos que participan en actividades extraescolares.
PUNTO DE PARTIDA	Curso 2015/16
OBJETIVO/EXPECTATIVAS	El 100% del alumnado participa en alguna actividad extraescolar a lo largo del curso escolar, en la escuela o fuera de la misma.
CRITERIO REFERENCIAL	Más del 50% del alumnado de EPRI
FÓRMULA	(Nº de alumnos que participan en actividades extraescolares) / (Matricula - cambios de centro) x 100
POBLACIÓN **MUESTRA**	Alumnado de los tres últimos cursos de Primaria
FUENTE DE LOS DATOS	Encuesta anónima al alumnado simultánea a la de satisfacción. Una posible solución técnica que puede facilitar mucho el trabajo de recogida y tratamiento de la información es utilizar herramientas "on line", entre ellas las disponibles en la plataforma que os haya proporcionado vuestra administración educativa, o Google Apps for Education (http://www.google.es/intx/es/enterprise/apps/education/benefits.html). De todas formas, recordar que hay que tener cuidado con el tipo de información que se emplea, que en ningún caso debe incluir datos confidenciales de ninguna persona, especialmente si son menores.
FRECUENCIA DE RECOGIDA	Anual
FRECUENCIA DE ANÁLISIS	A final de curso.
UTILIDAD	Determinar el porcentaje de alumnado que participa en actividades extraescolares, facilitar la identificación del alumnado que no participa de ninguna actividad extraescolar y valorar su posible efecto sobre la cohesión social futura.
RESPONSABLE DE LA RECOGIDA	Tutor/a de curso
TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	Jefatura de estudios y Equipo promotor del plan
DISTRIBUCIÓN PARA SU ANÁLISIS	Dirección, Claustro y equipos docentes

DESARROLLO, SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y RENDICIÓN DE CUENTAS

El plan estratégico se concreta cada curso a través de actividades que aprueban la dirección, el claustro y consejo escolar.

Las actividades son monitorizadas a través de indicadores de aplicación (actividades) y resultados.

Las actividades son evaluadas al final de cada curso para determinar su continuidad, modificación o rechazo, según el proceso de aplicación y el valor que hayan aportado para la consecución de los objetivos del plan. Por lo tanto, cada curso las actividades pueden ser distintas.

Al final de cada curso, la dirección, Claustro y Consejo Escolar evaluarán el desarrollo del plan estratégico y aprobarán la concreción del plan para el curso siguiente.

La dirección de la escuela informará a la inspección de educación y a la delegación territorial de Educación.

Isla éxito educativo de todo el alumnado, 20 de febrero de 2015